

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção

ALINHAMENTO DE METAS ESTRATÉGICAS, TÁTICAS E
OPERACIONAIS COM A GESTÃO DE CONHECIMENTO
ESTUDO DE CASO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Dissertação de Mestrado
Rubiana Kuchminski Mendel

Florianópolis

2000

Universidade Federal de Santa Catarina

Programa de Pós-Graduação em

Engenharia de Produção

**ALINHAMENTO DE METAS ESTRATÉGICAS, TÁTICAS E
OPERACIONAIS COM A GESTÃO DE CONHECIMENTO
ESTUDO DE CASO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

Rubiana Kuchminski Mendel

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Florianópolis

2000

Rubiana Kuchminski Mendel

**ALINHAMENTO DE METAS ESTRATÉGICAS, TÁTICAS E
OPERACIONAIS COM A GESTÃO DE CONHECIMENTO
ESTUDO DE CASO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

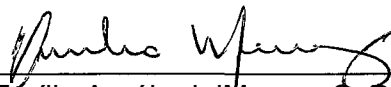
Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 26 de setembro de 2000



Prof. Ricardo Arjanda Bácia, PhD.
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA



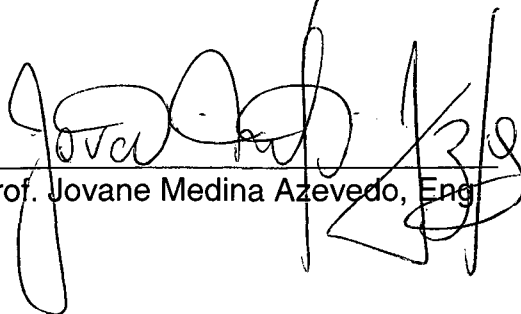
Prof. Emílio Araújo de Menezes, Dr.
Orientador



Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.



Prof. Carlos Manuel Taboada Rodrigues, Dr.



Prof. Jovane Medina Azevedo, Eng

Dedico este trabalho aos meus pais, Newton Guilherme Mendei e Noeli Kuchminski Mendel que me ensinaram que antes de se conquistar vitórias é fundamental ter honra e dignidade.

Agradecimentos

O desenvolvimento desta pesquisa, que possibilitou a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, contou com o apoio e a colaboração de diversas pessoas, amigos e familiares. Gostaria de registrar meu reconhecimento e agradecimento especiais a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a conclusão deste trabalho, como se segue:

Ao meu orientador Professor Doutor Emílio Araújo de Menezes, por toda a dedicação, compreensão e orientação.

Ao coordenador Acadêmico Professor Doutor Álvaro Guillermo Rojas Lezana, pelo apoio prestado nos Seminários.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - PPGEPP da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.

Ao monitor Jovane Medina

A minha filha Gianna Kuchminski Mendei Pereira, pelo carinho e paciência com a mãe estudante.

Ao Diretor da AFESBJ e amigo Paulo Arns da Cunha, pela competência humana e profissional.

Ao Diretor de Marketing da Mercatto, Guaracy Ponsirenas Mercer, por todo o apoio recebido na realização da pesquisa.

A Professora e amiga Eliana Beatriz Danoso Velasco, pelas recomendações sábias durante a estruturação e elaboração desta dissertação.

Ao Professor e amigo Luiz Carlos Pereira, por todo o apoio recebido na realização da pesquisa.

Ao amigo Dante Ricardo Quadros, pela força recebida em horas de desânimo.

À amiga Rosi Mary Soares Trevisan, pelo companheirismo e apoio constante.

A amiga Cleonice Bastos Pompermayer, pelas reflexões permanentes.

Aos meus colegas de Curso do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - PPGEPP da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.

A todos os colegas de trabalho.

Ao médico e amigo José Luiz Pinto Pereira.

A Antônia Schwinden, pela revisão, e a Maria Laura Zocolotti pela editoração da dissertação.

Sumário

Lista de Quadros.....	p. vii
Resumo.....	p. xii
Abstract.....	p. xiii
1 INTRODUÇÃO.....	p. 1
1.1 o problema.....	p. 7
1.2 Objetivos.....	p. 9
1.3 Estrutura do Trabalho.....	p. 10
2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA.....	p. 12
2.1 Conceito de organizações.....	p. 12
2.2 Competências organizacionais e humanas.....	p. 13
2.2.1 Desenvolvimento de competências e aprendizagem organizacional.....	p. 15
2.2.2 Imagens, visões e modelos de referência para mudanças organizacionais.....	p. 18
2.2.2.1 Cenário 1: organização como máquina.....	p. 20
2.2.2.2 Cenário 2: organização como organismo.....	p. 21
2.2.2.3 Cenário 3: organização como cérebro.....	p. 23
2.2.2.4 Cenário 4: organização como cultura.....	p. 24
2.2.2.5 Cenário 5: organização como sistema político.....	p. 25
2.2.2.6 Cenário 6: organização como prisões psíquicas.....	p. 26
2.2.2.7 Cenário 7: organização como fluxo e transformação.....	p. 27
2.2.2.8 Cenário 8: organização como espaço para dominação.....	p. 28
2.2.2.9 Cenário 9: organização como rede de relações.....	p. 30
2.2.2.10 Cenário 10: organização como agente de mudança e desenvolvimento.....	p. 31
2.3 A cultura e as decisões corporativas.....	p. 36
2.3.1 O papel da cultura nas decisões corporativas.....	p. 38
2.3.2 Cultura organizacional e estrutura de valores.....	p. 40
2.3.3 Os níveis da cultura organizacional.....	p. 42
2.3.3.1 Artefatos.....	p. 43
2.3.3.2 Valores.....	p. 44
2.3.3.3 Pressupostos básicos.....	p. 45
2.4 Planejamento.....	p. 47
2.4.1 Planejamento e participação.....	p. 51
2.4.2 Planejamento e tomada de decisões.....	p. 57
2.4.3 Planejamento e estratégia.....	p. 64
2.5 Relações de poder e formas de gestão.....	p. 70
2.5.1 As relações de poder.....	p. 74

2.5.2 Formas de gestão.....	p. 76
2.5.2.1 Gestão Participativa.....	p. 77
2.5.2.2 Co-gestão.....	p. 79
2.5.2.3 Autogestão.....	p. 80
2.5.2.4 Heterogestão.....	p. 82
2.6 Gestão do conhecimento.....	p. 84
2.6.1 O posicionamento de recursos humanos na gestão do conhecimento.....	p. 86
3 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO ESTUDADA.....	p. 89
3.1 Objetivos da instituição.....	p. 89
3.1.1 Objetivos Gerais.....	p. 89
3.1.2 Objetivos específicos.....	p. 89
3.2 Excelência do ensino.....	p. 90
3.2.1 Implantação do programa de pós-graduação s/r/có sensu.....	p. 91
3.3 Políticas de Recursos Humanos.....	p. 93
3.3.1 Obtenção de Recursos Humanos.....	p. 93
3.3.2 Política de suprimento de recursos humanos.....	p. 93
3.3.3 Política de Aplicação de Recursos Humanos.....	p. 96
3.3.4 Política de Desenvolvimento de Recursos Humanos.....	p. 98
3.3.5 Fomento para melhoria contínua do ensino nos cursos de graduação.....	p. 99
4 MÉTODO.....	p. 114
4.1 Delineamento.....	p. 114
4.2 Especificação do problema.....	p. 115
4.2.1 Perguntas da pesquisa.....	p. 115
4.3 População e Amostra.....	p. 116
4.4 Tipos e técnicas de coleta e análise dos dados.....	p. 116
4.5 Limitações da pesquisa.....	p. 117
5 ANÁLISE DOS DADOS.....	p. 120
5.1 Perfil dos entrevistados.....	p. 120
5.2 Organização.....	p. 126
5.3 Cultura organizacional.....	p. 136
5.4 Planejamento.....	p. 152
5.5 Relações de poder e formas de gestão.....	p. 160
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	p. 171
6.1 Conclusões.....	p. 171
6.2 Recomendações.....	p. 177
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	p. 180
ANEXO - QUESTIONÁRIO.....	p. 186
VOLUME DE ANEXOS	
ANEXO 1 - PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL - PDI	
ANEXO 2 - RESULTADOS ESTATÍSTICOS	

Lista de Quadros

1	SINÓPTICO DOS CENÁRIOS DAS ORGANIZAÇÕES.....	p.	34
2	NÍVEIS DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	p.	43
3	GRAU DE CONTROLE DAS PESSOAS SOBRE AS DECISÕES.....	p.	53
4	MODELOS HEURÍSTICOS DA EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA DA PRODUÇÃO.....	p.	55
5	REPRESENTAÇÃO DAS BASES DO PODER.....	p.	76
6	OUATRO FORMAS BÁSICAS DE DEMOCRACIA ORGANIZACIONAL.....	p.	77
7	PERFIL DOS PROFESSORES ENTREVISTADOS, SEGUNDO SEXO.....	p.	121
8	PERFIL DOS ENTREVISTADOS, SEGUNDO FAIXA ETÁRIA.....	p.	121
9	PERFIL DOS ENTREVISTADOS, SEGUNDO ESCOLARIDADE.....	p.	122
10	FUNÇÃO ATUAL DOS PROFESSORES ENTREVISTADOS.....	p.	122
11	PROFESSORES ENTREVISTADOS, SEGUNDO TEMPO DE CARGOS ADMINISTRATIVOS.....	p.	123
12	PROFESSORES ENTREVISTADOS, SEGUNDO TEMPO DE SERVIÇO DOCENTE.....	p.	123
13	PROFESSORES ENTREVISTADOS, SEGUNDO ATUAÇÃO EM CARGOS ADMINISTRATIVOS NOS ÚLTIMOS CINCO ANOS.....	p.	124
14	PROFESSORES ENTREVISTADOS, SEGUNDO CURSO DE ATUAÇÃO COMO DOCENTE.....	p.	124
15	PROFESSORES ENTREVISTADOS, SEGUNDO RENDA ATUAL NA INSTITUIÇÃO.....	p.	125
16	PROFESSORES ENTREVISTADOS, SEGUNDO NÍVEL DE SATISFAÇÃO.....	p.	125
17	O COMANDO DA ORGANIZAÇÃO ESTÁ NA ESTRUTURA E HÁ RELEVÂNCIA NOS PROCESSOS. A ORGANIZAÇÃO É GERENCIADA COMO MÁQUINA. OS FUNCIONÁRIOS SÃO PERCEBIDOS E TRATADOS COMO RECURSOS HUMANOS A SEREM MANIPULADOS COMO ARTICULAÇÕES MECÂNICAS QUE FAZEM A MÁQUINA FUNCIONAR.....	p.	126
18	A ORGANIZAÇÃO TEM NECESSIDADES A SEREM SATISFEITAS E SEU DESEMPENHO DEPENDE DE SUAS RELAÇÕES COM O SEU MEIO AMBIENTE. ELA É PERCEBIDA COMO UM ORGANISMO BIOLÓGICO ONDE AS PESSOAS NASCEM, SE DESENVOLVEM, DECLINAM E MORREM.....	p.	127
19	A ORGANIZAÇÃO É VISTA COMO UM CENTRO OU SISTEMA DE PROCESSAMENTO DE INFORMAÇÕES, DE APRENDIZAGEM E DE INTELIGÊNCIA. É UMA ORGANIZAÇÃO CAPAZ DE APRENDER A APRENDER E A AUTO-ORGANIZAR-SE.....	p.	128
20	A ORGANIZAÇÃO É CONSTRUÍDA POR IDÉIAS, VALORES, NORMAS, RITUAIS E CRENÇAS QUE A SUSTÊM. PREOCUPA-SE COM O MONITORAMENTO DOS VALORES EM ASCENSÃO. A ATIVIDADE MAIS IMPORTANTE É MANTER A CULTURA ORGANIZACIONAL EM SINTONIA COM OS VALORES EMERGENTES NO AMBIENTE EXTERNO RELEVANTE PARA A ORGANIZAÇÃO.....	p.	129

- 21 A ORGANIZAÇÃO SEGUE VÁRIOS PRINCÍPIOS POLÍTICOS PARA LEGITIMAR DIFERENTES TIPOS DE REGRAS. COMO ARENA POLÍTICA A ORGANIZAÇÃO É INFLUENCIADA POR MUITOS FATORES (INTERESSES, CONFLITOS E RELAÇÕES DE PODER) INTERNOS E EXTERNOS QUE MOLDAM SUA VIDA POLÍTICA..... p. 130
- 22 A ORGANIZAÇÃO É CONSTITUÍDA POR PROCESSOS PSICODINÂMICOS E ASPECTOS IDEOLÓGICOS EM QUE AS PESSOAS MUITO FREQUENTEMENTE CAEM PRISONEIRAS DAS ARMADILHAS CONSTRUÍDAS POR SEUS PENSAMENTOS, IDÉIAS, CRENÇAS. OS FATORES HUMANOS INDIVIDUAIS E COLETIVOS SÃO CONSIDERADOS EM SEUS MAIS ÍNTIMOS DETALHES.....p. 131
- 23 A ORGANIZAÇÃO PODE TRANSFORMAR, MAS PODE TAMBÉM ASSENTAR AS BASES PARA SUA PRÓPRIA DESTRUIÇÃO. TEM SUAS MUDANÇAS INFLUENCIADAS PELAS FORÇAS EXTERNAS DESTE MESMO CONTEXTO. A ORGANIZAÇÃO OLHA O PASSADO PARA COMPREENDER O PRESENTE E OLHAR RUMO AO FUTURO.....p. 132
- 24 MUITAS EMPRESAS ESTÃO SE EXTINGUINDO E NINGUÉM PARECE IMPORTAR-SE COM SUA SOBREVIVÊNCIA. A MORTE É MUITAS VEZES UM PROCESSO LONGO QUE APRESENTA SINAIS DÉBEIS. A INSTITUIÇÃO EM ESTUDO APRESENTA, SOB SUA ÓTICA, QUE SINAIS DE FRAGILIDADE?..... p. 133
- 25 A INSTITUIÇÃO PROMOVE PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO QUE FAZEM PARTE DO DIA-A-DIA DE QUALQUER EMPRESA TRANSFORMADORA?..... p. 134
- 26 A INSTITUIÇÃO REAGE ÀS PRESSÕES DO AMBIENTE EXTERNO COM RAPIDEZ, COMPETITIVIDADE, QUALIDADE, FLEXIBILIDADE E AGILIDADE?..... p. 135
- 27 AS AÇÕES EMPREENDIDAS NA INSTITUIÇÃO BUSCAM A SOLUÇÃO DOS PRINCIPAIS PROBLEMAS E VISAM PRINCIPALMENTE AO CUMPRIMENTO DOS OBJETIVOS DA EMPRESA.....p. 136
- 28 OS PROBLEMAS DA INSTITUIÇÃO SOMENTE SE RESOLVEM QUANDO JÁ É IMPOSSÍVEL CONTINUAR ADIANDO-OS E QUANDO JÁ SE PERDEU A ESPERANÇA DE QUE O PASSAR DO TEMPO VENHA A SOLUCIONÁ-LOS NATURALMENTE.....p. 137
- 29 AO SE TRATAREM OS PRINCIPAIS PROBLEMAS SURTIDOS NA INSTITUIÇÃO, RECUSAM-SE AQUELAS SOLUÇÕES QUE NÃO ESTEJAM DE ACORDO COM AS NORMAS E TRADIÇÕES EM VIGOR NA EMPRESA..... p. 138
- 30 GERALMENTE SE PERMITE QUE O FUNCIONÁRIO/PROFESSOR DA INSTITUIÇÃO DETERMINE POR SI MESMO O QUE CONSIDERA PADRÃO SATISFATÓRIO DE PRODUTIVIDADE E TRABALHE SEGUNDO TAIS PADRÕES..... p. 139

- 31 PROCURA-SE OBTER UM MÁXIMO DE EFICÁCIA E PRODUTIVIDADE NO TRABALHO DA INSTITUIÇÃO. O FUNCIONÁRIO/PROFESSOR QUE NÃO CORRESPONDE AOS PADRÕES DE DESEMPENHO DA INSTITUIÇÃO GERALMENTE NÃO PERMANECE..... p. 140
- 32 AS DISCUSSÕES SOBRE OS RECURSOS HUMANOS DA INSTITUIÇÃO SE BASEIAM EXCLUSIVAMENTE NO PRESENTE, SEM MUITA CONSIDERAÇÃO COM O POTENCIAL HUMANO PARA O FUTURO..... p. 141
- 33 O ACOMPANHAMENTO DAS ATIVIDADES DA INSTITUIÇÃO É EXERCIDO POR MEIO DA COMPREENSÃO E COMUM ACORDO ENTRE CHEFES E SUBORDINADOS. FAZ-SE UMA ANÁLISE CUIDADOSA DO *PORQUÊ*, *COMO* E *PARA QUÊ* SE EXECUTA O TRABALHO. O PESSOAL ESTÁ PERMANENTEMENTE INTEIRADO DE QUAL É SUA SITUAÇÃO ESPECÍFICA NA INSTITUIÇÃO..... p. 142
- 34 OS FUNCIONÁRIOS/PROFESSORES DA INSTITUIÇÃO TRABALHAM POR SI; O ACOMPANHAMENTO DAS ATIVIDADES É EXERCIDO EXCEPCIONALMENTE, APARECENDO, SOBRETUDO, NAS OCASIÕES EM QUE OS PROBLEMAS SE MANIFESTAM..... p. 143
- 35 NÃO EXISTE COORDENAÇÃO E SINTONIA ENTRE OS DIVERSOS DEPARTAMENTOS DA INSTITUIÇÃO, CADA QUAL FUNCIONANDO DE MANEIRA ISOLADA, SEM LEVAR EM CONSIDERAÇÃO AS NECESSIDADES DOS DEMAIS..... p. 144
- 36 NAS RELAÇÕES ENTRE O FUNCIONÁRIO/PROFESSOR E OS DEPARTAMENTOS DA INSTITUIÇÃO DÁ-SE GRANDE IMPORTÂNCIA AOS OBJETIVOS E METAS PRINCIPAIS DA ORGANIZAÇÃO..... p. 145
- 37 ESTIMULA-SE E ELOGIA-SE COM FREQUÊNCIA O FUNCIONÁRIO/PROFESSOR PELO BOM TRABALHO REALIZADO. PROCURA-SE AVALIAR O TRABALHO À MEDIDA QUE ELE SE DESENVOLVE, A FIM DE DETECTAR SITUAÇÕES EM QUE ESSES ESTÍMULOS POSSAM SER PROPORCIONADOS..... p. 146
- 38 FAZEM-SE CRÍTICAS SINCERAS SOBRE O TRABALHO, ASSINALANDO OS ERROS E TRATANDO DE REDUZÍ-LOS. HÁ UMA AUTÊNTICA TROCA DE IDÉIAS ENTRE CHEFES E SUBORDINADOS DA INSTITUIÇÃO. QUANDO UM TRABALHO É CONCLUÍDO, FAZ-EM-SE ANÁLISES CONSTRUTIVAS, VISANDO ENCONTRAR MELHORES SOLUÇÕES E LOGRAR MAIOR EFICÁCIA..... p. 147
- 39 O FUNCIONÁRIO/PROFESSOR ESTÁ BEM INFORMADO SOBRE OS PLANOS E DECISÕES DA INSTITUIÇÃO E É CONVIDADO A PARTICIPAR DELES PODENDO EXPRESSAR LIVREMENTE SEUS PONTOS DE VISTA. AS INFORMAÇÕES FLUEM RAPIDAMENTE E SEM DISTORÇÕES ENTRE OS GERENTES, ENTRE ESTES E SEUS SUBORDINADOS E DE SUBORDINADOS PARA SUPERIORES. AS DIFERENÇAS DE OPINIÕES SÃO RESOLVIDAS DE COMUM ACORDO..... p. 148

- 40 A COMUNICAÇÃO EXISTENTE NA INSTITUIÇÃO É SOMENTE DE ROTINA E A MÍNIMA NECESSÁRIA. ASSIM, A COMUNICAÇÃO NÃO É PROFUNDA NEM AMPLA. OS INDIVÍDUOS PODEM EXPRESSAR SUAS OPINIÕES, PORÉM ESTAS FREQUENTEMENTE NÃO SÃO OUVIDAS OU NÃO SÃO LEVADAS EM CONSIDERAÇÃO. OS SUBORDINADOS NÃO SE MOSTRAM INCLINADOS A CONVENCER SEUS SUPERIORES DE SEUS PONTOS DE VISTA OU OPINIÕES.....p. 149
- 41 A COMUNICAÇÃO EXISTENTE NA INSTITUIÇÃO É BASICAMENTE NECESSÁRIA PARA QUE O PESSOAL FAÇA SEU TRABALHO. ALGUMAS INFORMAÇÕES SÃO FORNECIDAS PELOS SUBORDINADOS AOS SUPERIORES. OCASIONALMENTE HÁ REUNIÕES PARA DISCUSSÃO DE TRABALHO..... p. 150
- 42 AS BOAS CONTRIBUIÇÕES FEITAS PELO FUNCIONÁRIO/PROFESSOR SÃO RECOM-PENSADAS E POSTAS EM PRÁTICA. AS CONTRIBUIÇÕES SEM SIGNIFICADO SÃO REJEITADAS E SEUS AUTORES INFORMADOS DO PORQUÊ.....p. 151
- 43 OS PLANOS SÃO APROVADOS NA CÚPULA DA INSTITUIÇÃO, NÃO SE LEVANDO EM CONTA OPINIÕES E SUGESTÕES DOS PROFESSORES/FUNCIONÁRIOS ENVOLVIDOS NOS MESMOS..... p. 152
- 44 O PLANEJAMENTO É FEITO DE FORMA PARTICIPATIVA, DELEGANDO-SE RESPON-SABILIDADES DE TAL FORMA QUE O PESSOAL NÃO SE SINTA PRESSIONADO A CUMPRIR O PLANEJADO.....p. 153
- 45 NÃO EXISTE UM EFETIVO PLANEJAMENTO DE TRABALHO NA INSTITUIÇÃO; AS AÇÕES EMPREENDIDAS SE BASEIAM MAIS NA NECESSIDADE URGENTE DE RESOLVER DETERMINADOS PROBLEMAS, CONFORME SE APRESENTAM. AS AÇÕES SÃO DESCONECTADAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO..... p. 154
- 46 OS OBJETIVOS, METAS E PROGRAMAS DE TRABALHO DA INSTITUIÇÃO SÃO SUFICIENTEMENTE FLEXÍVEIS PARA PERMITIR A INCORPORAÇÃO DE SUGESTÕES E OPINIÕES DAS PESSOAS AFETADAS. DÁ-SE IMPORTÂNCIA ÀS CONTRIBUIÇÕES INDIVIDUAIS NO PLANEJAMENTO..... p. 155
- 47 ASSINALE OS TRÊS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO, MAIS IMPORTANTES, EM SUA CONCEPÇÃO, QUE COMPÕEM A INSTITUIÇÃO ESTUDADA..... p. 156
- 48 QUAL A IMPORTÂNCIA QUE VOCÊ DÁ AO PLANEJAMENTO?.....p. 157
- 49 QUAL A IMPORTÂNCIA QUE A INSTITUIÇÃO DÁ A ATIVIDADE DE PLANEJAMENTO?.....p. 158
- 50 ENTENDENDO-SE ESTRATÉGIA COMO "É UM PROCESSO VOLTADO PARA O FUTURO A SERVIÇO DAS ORGANIZAÇÕES E PARA A AÇÃO", QUAL SUA VISÃO SOBRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA INSTITUIÇÃO?..... p. 159
- 51 AS NORMAS E DECISÕES OPERACIONAIS SÃO..... p. 160

52	QUANDO AS NORMAS NÃO SÃO SEGUIDAS O QUE OCORRE?.....	p.	161
53	EM SUA OPINIÃO, A ESTRUTURA DE AUTORIDADE NA EMPRESA É ACEITA PELO GRUPO.....	p.	162
54	O ESTABELECIMENTO DE METAS E ESTRATÉGIAS NA INSTITUIÇÃO É.....	p.	163
55	COMO SÃO AS RELAÇÕES ENTRE CHEFES E SUBORDINADOS NA INSTITUIÇÃO?.....	p.	164
56	O ACESSO DO FUNCIONÁRIO/PROFESSOR AO GABINETE DOS DIRETORES E COORDENADORES É.....	p.	165
57	EM SUA OPINIÃO, O COMPORTAMENTO ADMINISTRATIVO DA EMPRESA EM RELAÇÃO AO DISCURSO OFICIAL É.....	p.	166
58	EM SUA CONCEPÇÃO, O CLIENTE DA INSTITUIÇÃO É.....	p.	167

Resumo

MENDEL, Rubiana Kucliminski. **Alinhamento de metas estratégicas, táticas e operacionais com a gestão de conhecimento - estudo de caso de uma instituição de ensino superior.** Florianópolis, 2000. 193p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2000.

O objetivo desta dissertação é o de analisar a compatibilização entre as metas estratégicas de uma Instituição de Ensino Superior com cursos de Administração, Ciências Econômicas e Ciências Contábeis e Centro de Pós-Graduação e os objetivos e planos de ação da Gestão de Conhecimento. Procurou-se verificar se há alinhamento das metas estratégicas, táticas e operacionais da Instituição estudada possibilitando a otimização dos processos de Gestão de Conhecimento. Os dados foram coletados por meio de questionário numa abordagem qualitativa e quantitativa. O tratamento dos dados foi realizado com base na análise documental e de conteúdo. Conclui-se que é necessário o alinhamento das estratégias, além de um projeto visando à excelência na Gestão de Conhecimento.

Palavras-chave; metas estratégicas, planejamento, alinhamento. Gestão de Conhecimento.

Abstract

MENDEL, Rubiana Kucliminski. **Alignment of operational, tactical, strategic goals with the knowledge management - case study of a higher education institution.** Florianópolis, 2000. 193p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2000.

The objective of this dissertation is to analyze the compatibility among the strategic goals of a Higher Education Institution with Accounting, Economics, Business Administration courses, and Postgraduation Center and the objectives and policies of the Knowledge Management. It has been tried to identify if there is alignment of the operational, tactical, and strategic goals of the aforesaid Institution, enabling the optimization of the Knowledge Management processes. The data were collected by means of questionnaire in a qualitative and quantitative approach. The data treatment was made based on the analysis of content and the documentary analysis. One can conclude that the strategies' alignment is necessary, in addition a project aiming at the excellence in the Knowledge Management.

Key-words: strategic goals, planning, alignment and knowledge management.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, os administradores vêm dando grande importância à estratégia empresarial, uma vez que a busca da competitividade está forçando as organizações a adotarem novas e flexíveis estratégias e estruturas.

Diante disso, as organizações estão em constante mudança, que ocorre rapidamente em cada setor das atividades social, econômica, política e cultural. E isto porque, segundo Volmann (1997, p.25), "muitas das principais empresas e os grandes teóricos da administração concordam que há duas opções para as organizações, diante das mudanças que ocorrem dentro delas e das expectativas dos clientes: dominar ou morrer".

Em verdade, a crise é uma boa alavanca para a mudança. O problema é que, enquanto as velhas idéias sobre o modo de administrar uma empresa continuarem vigentes, a reação da administração tenderá a orientar-se em direção ao antigo, em vez de reagir usando a criatividade.

Todo processo de transformação exige uma mudança fundamental no *status quo*. Porém, esta não se faz autêntica e efetiva sem a transformação no nível de conscientização das pessoas.

Frente a essa dinâmica, poucas são as organizações que conseguirão sobreviver diante dos novos desafios se não tiverem uma estratégia empresarial voltada para a mudança e o crescimento organizacional.

Programas de desenvolvimento devem fazer parte do dia-a-dia de qualquer empresa transformadora. E acima dos programas específicos estão as necessidades mais comuns, como rapidez, capacidade de reação, competitividade baseada no fator tempo, qualidade e flexibilidade.

Esses programas de mudança, bem como outros imperativos de caráter mais geral, são imprescindíveis, mas não constituem condição suficiente para enfrentar os desafios com que as empresas transformadoras se debatem.

Cada vez mais, as capacidades geradas por uma administração da qualidade total, produção *just-in-time* e outras técnicas mundiais de gestão constituem um pré-requisito para participar do jogo competitivo da atual indústria de transformação.

É nessa perspectiva que aprendizagem organizacional apresenta-se como modelo de mudança em destaque na década de 1990.

O conhecimento está se tornando a matéria prima essencial para qualquer tipo de organização. E o capital intelectual, somatório de conhecimento, *know-how* que uma empresa adquire por intermédio de seus empregados, determina ou não o seu sucesso.

O conhecimento na organização tem por objetivo melhorar capacidades, habilidades dos empregados, ajudar nos processos de melhoria contínua, inovação, tomada de decisão.

Ultimamente, a questão da mudança organizacional vem sendo amplamente abordada, principalmente considerando-se a intensa velocidade com que a tecnologia da informação vem impactando nas maneiras de organizar o trabalho e a produção. Para oportunizar que ações sejam incorporadas nas práticas organizacionais, as diferentes teorias da aprendizagem organizacional sugerem que sejam investidos esforços de reestruturação, que vão desde alterações de comportamentos mais arraigados, em nível cultural e político, até aquelas mudanças de superfície ou de estrutura formal.

Os desafios dessa mudança são pré-condição à emergência de novos conceitos da alta administração, que é responsável pela dinâmica empresarial.

A mudança traz consigo o risco de desaparecimento e de perdas, mas em contrapartida traz a oportunidade de crescimento e desenvolvimento. Isso significa a abordagem do comportamento organizacional e do desenvolvimento organizacional, uma vez que os indivíduos e grupos desempenham papel central no processo de

mudança das organizações. Não se pode deixar de considerar que os sistemas organizacionais contemporâneos confrontam-se com um ambiente externo que se modifica por uma dinâmica turbulenta, cuja diversidade aumenta rapidamente em decorrência da velocidade dos processos tecnológicos.

A empresa hierárquica integrada verticalmente, que marcou por vários anos o modo de produção e a gestão fordista, mostrou-se ineficiente frente às drásticas mudanças econômicas, tecnológicas e institucionais. A extrema rigidez que a caracteriza não é adequada em situações de incerteza e altas variações.

Nessas condições, novas formas organizacionais começam a proliferar para responder às exigências socioeconômicas. Para os dirigentes de empresas, é importante a análise dessas formas organizacionais, os administradores devem, então, ser observadores infatigáveis dos agentes de mudanças sociais, econômicas, políticas e culturais. Devem, ainda, esforçar-se para assegurar ou garantir uma situação de equilíbrio entre as exigências do presente e do futuro, sem deixar de lado os valores e a missão da empresa.

Para que administradores e executivos estejam aptos a enfrentar o novo contexto e possam reduzir as incertezas, duas alternativas de ação simultâneas se apresentam: a primeira consiste em superar eficaz e efetivamente as exigências do ambiente externo, por meio do mecanismo de planejamento e gestão do sistema, com uma visão a longo prazo. A segunda está em regularizar os movimentos provocadores de mudanças negativas no sistema pelo seu acompanhamento contínuo e progressivo, com o uso de visões estratégicas e perspectivas positivas de futuro, o que chamamos de controle de gestão.

As redes organizacionais nascem como consequência da coexistência de vários fatores, que possibilitam o aprimoramento da gestão empresarial. Em primeiro lugar, elas surgem como resposta às drásticas mudanças ambientais que fazem crescer a necessidade de interdependência.

As novas tecnologias de informação oferecem a infra-estrutura necessária para a emergência das redes organizacionais. As empresas baseadas em rede buscam uma maior capacidade de adaptação às mudanças, seja mediante redes estabelecidas com outras organizações, seja mediante uma maior flexibilidade interna. Tal fator requer importantes mudanças de comportamento e uma valorização crescente do papel do ser humano dentro das organizações.

Dessa forma, em face das exigências de um mercado competitivo e instável, percebe-se que os modelos de mudança evoluíram, assim como a idéia de que as organizações aprendem com os constantes processos de mudança e começam a criar competências para lidar com a instabilidade ambiental.

Porém, ações e experiências de transformações podem falhar por entrarem em choque com as crenças e pressupostos que as pessoas conservam, impedindo, assim, a mudança e a aprendizagem organizacional (Senge, 1990).

As transformações que estão ocorrendo no mundo dos negócios, a globalização e a competitividade estão conduzindo as empresas a horizontalizar suas estruturas e substituir a gestão hierárquica por uma gestão baseada em contrato. Essas mudanças fazem com que a competição interna nas organizações esteja associada à ética e seja feita em bases sócio-técnicas.

O trabalho cooperativo em células e em equipes ganhou espaço como forma de organização de trabalho. Passou a ser uma questão de sobrevivência organizacional revisar as estratégias, incluindo o foco no cliente, o sistema de informações gerenciais, o acompanhamento da cultura e o clima organizacional.

Nesse cenário de transformação, a Gestão de Recursos Humanos adquire um papel preponderante, e as organizações que quiserem enfrentar este novo desafio deverão resgatar o papel estratégico da função de Recursos Humanos. Os profissionais desta área terão de participar ativamente das definições estratégicas da empresa, efetuando avaliações constantes das competências necessárias, atentos

para que os talentos humanos da organização estejam preparados e comprometidos com o processo de mudança.

"Considerando que o desempenho da organização depende de seu capital intelectual, isto é, do conhecimento dos seus empregados, e, por sua vez, a performance dos empregados depende do conhecimento que cada um tem e usa em suas atividades, esta função deve estar dentro de Recursos Humanos. Muitas atividades de RH podem ser extintas, mas a gestão de conhecimentos será uma das principais funções de RH no século XXI". (Mello, 1998).

O volume de conhecimento que chega às organizações diariamente é enorme, daí a importância de se definir que conhecimento é essencial, qual é estratégico para o negócio, distinguindo que conhecimento é realmente necessário e útil. Filtrar e extrair o essencial da informação é um fator-chave para a organização, pois é praticamente impossível assimilar todo o conhecimento que invade o cotidiano.

O conhecimento pode ser disponibilizado por meio de materiais impressos, vídeos, CD-ROMS, *network*, *groupware*, *Intranet*, *Internet*, *e-mail*, *chats*, programas de treinamento, *workshops*, teleconferências, encontros, reuniões etc.

Senge (1990) sugere que a organização crie um ambiente de aprendizagem constante, pois precisamos utilizar todos os recursos disponíveis para transferir conhecimento, o qual não pode ser domínio de poucos. Multiplicar o conhecimento em toda a organização passa a ser um fator estratégico à competitividade do negócio.

A Gestão de Conhecimento deve ser orientada para uma visão global dos negócios da organização, bem como ter presente seus objetivos macro, planos estratégicos, competências necessárias para que cada área da organização garanta a sua competitividade.

Outro fator fundamental é que a gestão de conhecimento seja capaz de levantar, rastrear, mapear e capturar conhecimento, *know-how*, uma das principais fontes de

conhecimento. Porém, há outras fontes, como tecnologias emergentes, informações sobre clientes e competidores, tendências de mercado, patentes de licenças, histórico pessoal dos empregados, dados de programas de treinamento, desenvolvimento, *workshops*, conferências, reuniões etc., que igualmente devem ser consideradas.

A Gestão de Conhecimento deve ser estratégica no sentido de incentivar os empregados a partilharem os seus conhecimentos e experiências. O compartilhamento de experiências deve ser uma prática normal no trabalho, não só por parte da liderança, mas também por parte de todos os colaboradores.

A Gestão de Conhecimento deve trabalhar em parceria com a área de Tecnologia da Informação. Essa parceria, porém, segundo Mello (1998, p.20), não deve perder de vista que

"a Gestão de Conhecimento se preocupa mais com o conteúdo e qualidade da informação, enquanto a Tecnologia da Informação domina as técnicas de sistema de armazenamento e disponibilização da informação, de forma que sua recuperação seja fácil para os usuários".

A Gestão de Conhecimento surge como alternativa, sendo a Gestão de Recursos Humanos realizada de acordo com a contribuição do indivíduo para o sucesso do negócio, considerando fatores como: conhecimento, habilidades, desempenho e resultados. Tal tecnologia de gestão é catalisadora das energias da organização, na medida em que alinha a Gestão de Recursos Humanos ao contexto e à estratégia da empresa.

É esse quadro que motivou a realização deste estudo, que tem como finalidade verificar se os objetivos e os planos de Gestão de Conhecimento estão alinhados com as metas estratégicas, táticas e operacionais da Instituição de Ensino Superior.

Essa Instituição atua em Curitiba, oferecendo cursos de graduação e de pós-graduação - nas áreas de Administração de Empresas, Ciências Econômicas e Ciências Contábeis. Trata-se de pessoa jurídica de direito privado, confessional, de

fins educacionais e não lucrativos, vinculada a uma mantenedora, de cunho religioso católico, sendo por ela gerenciada como Unidade de Negócio. A Mantenedora está estabelecida no mercado há 104 anos e a Instituição a ser estudada atua há 43 anos. Essa tradição, aliada à inovação, confere à Instituição respeito e credibilidade junto à sociedade curitibana.

O trabalho tem seu foco no alinhamento de metas estratégicas, táticas e operacionais visto que a Instituição em análise sofreu um grande processo de reestruturação administrativa e pedagógica entre os anos de 1997 e 2000.

Considerando-se que o alinhamento de metas estratégicas, táticas e operacionais, da Instituição, a gestão participativa e os modelos de tomada de decisão são fundamentais para o entendimento e a agregação de maior valor à atividade, o presente estudo será orientado pelo problema de pesquisa a seguir detalhado.

1.1 O problema

As forças propulsoras do crescimento econômico atual mostram-se intensas e rápidas. As inovações tecnológicas aplicadas à dinâmica de intercâmbios internacionais, os crescentes fluxos dos investimentos e financiamentos internacionais, a redução dos custos, as novas tecnologias de informação e comunicação promovem o estreitamento dos espaços geográficos e desafiam as nações e as empresas para um novo processo de cooperação e inserção competitiva na economia mundial.

As empresas necessitam mudar seus paradigmas e compreender que é fundamental ser competitivo para se manter no mercado. Isto porque a produção em escala, a estrutura administrativa, as definições estratégicas da direção e o domínio da tecnologia de produção não são mais suficientes para garantir o controle de mercado. Agora, a formação de recursos humanos e a disponibilização de conhecimentos e informações são também fundamentais na competitividade e na redefinição das estratégias de atuação.

Segundo Caron (1997, p. 12),

"ao ampliar o processo de ajustamento diante da nova realidade do sistema econômico mundial, as empresas também estão se reestruturando organizacional e administrativamente, concentrando atividades no seu negócio principal, descentralizando atividades, procurando alianças, parcerias e cooperação estratégica".

A Instituição a ser estudada foi analisada pela Mantenedora em 1997, em seu contexto global, identificando-se os seguintes aspectos:

- falta de um planejamento estratégico para executar e atingir a missão e os objetivos estabelecidos pela Mantenedora;
- defasagem tecnológica na Unidade, sendo que a Mantenedora oferecia condições amplas de modernização;
- obsolescência na dinâmica administrativa;
- isolamento da Instituição num mercado globalizado;
- quadro docente não adequado às exigências do mercado e do Ministério da Educação e Cultura em termos de titulação e dedicação (carga horária).

As ameaças externas também foram analisadas, entre as quais destacam-se:

- aumento significativo de cursos ofertados, similares, em outras instituições de ensino com conseqüente diluição do público-alvo;
- classificação das Instituições de Ensino Superior, pelo Ministério da Educação e Cultura, por meio do "provão".

Em decorrência da identificação dos problemas, foi feita uma auditoria externa e interna, com membros da mantenedora, para delineamento estratégico, que se iniciou com um diagnóstico abrangendo os seguintes pontos:

- análise das tendências de mercado;
- identificação da posição da Instituição em relação ao mercado local e global;
- análise dos impactos sobre a competitividade da Instituição num ambiente globalizado;

- identificação de oportunidades no mercado globalizado;
- identificação de novos mercados e nichos para a Instituição;
- constatação da necessidade de significativas mudanças nos níveis hierárquicos;
- identificação da necessidade de mudança da alta direção e *staff*.

Concluído o diagnóstico, foram deflagradas as seguintes ações:

- intervenção da Mantenedora na administração;
- descentralização do poder.

Para a implementação dos processos, a competência humana foi primordial, de modo que a organização pudesse atingir seus objetivos com efetividade.

As competências devem ser entendidas numa perspectiva dinâmica. O que é essencial hoje pode não vir a sê-lo amanhã e vice-versa. Isso leva à necessidade de um monitoramento das competências, justificando a realização e replicação, por parte da organização, de diagnósticos para manter e desenvolver as competências essenciais em cada momento da organização, especialmente nas fases de transformação ou modificação das condições ambientais externas e internas.

Dessa forma, pode-se pensar na criação de um novo tipo de administração que, efetivamente, garanta a participação direta dos seus colaboradores, tomando-os co-responsáveis pelo desenvolvimento de novos valores e cultura organizacional.

Considerando esse contexto, o estudo aqui proposto apresenta como problema central a seguinte questão: os objetivos e planos de Gestão de Conhecimento estão alinhados com as metas estratégicas da Instituição?

1.2 Objetivos

Objetivo Geral

- Determinar a compatibilização entre as metas estratégicas da Instituição estudada e os objetivos e planos de ação da Gestão de Conhecimento.

Objetivos Específicos

- Contextualizar a instituição estudada no ambiente externo e interno.
- Analisar a cultura organizacional da instituição estudada.
- Identificar os fatores críticos de sucesso da instituição estudada.
- Apontar medidas de desempenho periódicas das atividades ligadas aos fatores críticos de sucesso.
- Indicar pontos comuns e pontos divergentes entre as metas estratégicas da instituição e políticas de Gestão de Conhecimento.
- Elencar os processos estratégicos da instituição, identificando seus pontos de estrangulamento na Gestão de Conhecimento.

1.3 Estrutura do Trabalho

Este trabalho compõe-se de seis capítulos, cujos conteúdos estão a seguir descritos de forma sucinta.

O capítulo 1 introduz o tema mostrando sua relevância para apresentar o problema em análise e estabelecer os objetivos deste trabalho.

O capítulo seguinte discorre sobre o conceito de organizações, as competências organizacionais e humanas, destacando as imagens, as visões e os modelos de referência para mudanças organizacionais, em 10 cenários de organizações. Trata ainda da cultura organizacional e das decisões corporativas, do planejamento e das relações de poder e formas de gestão. ^

O capítulo 3 apresenta a caracterização da instituição em estudo. Nele estão descritos os objetivos e metas da instituição-alvo, bem como as políticas de recursos humanos que a orientam.

Os caminhos e procedimentos empregados para a análise e a obtenção dos resultados compõem o capítulo 4.

o capítulo 5 está dedicado a mostrar os resultados obtidos na pesquisa, além de traçar as comparações e destacar as contradições entre o referencial teórico, os documentos levantados e o conteúdo dos questionários.

As conclusões e recomendações conformam o capítulo 6. As referências bibliográficas que fundamentaram este trabalho e os anexos - que compõem volume em separado - encerram a dissertação.

2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1 Conceito de organizações

O termo organização pode ser definido como sendo: "modo pelo qual as partes que compõem um ser vivo estão dispostas para cumprir certas funções". (Grande Enciclopédia ..., 1980, p.606)

Para que as organizações cumpram o seu papel, os indivíduos agem de forma estruturada objetivando alcançar a meta da organização, que é sua sobrevivência.

Nesse sentido, pode-se descrever organizações tal como o faz Etzioni (1989) "unidades ou entidades sociais, intencionalmente construídas e reconstruídas, nas quais as pessoas interagem entre si para alcançar objetivos específicos".

E, assim, caracterizá-las, "como empreendimentos humanos dos quais as empresas são exemplos". (Chiavenato, 1996, p.74).

Além disso, toda organização está inserida num ambiente externo (variáveis exógenas) e interno (variáveis endógenas). Ela é influenciada permanentemente pelo ambiente. Para Fischmann (1991, p.25), "o ambiente é tudo aquilo que influencia a organização nos seus negócios e esta não tem condições de alterá-lo".

O ambiente e a organização são dinâmicos e requerem análise constante das ameaças e oportunidades, pontos fracos e pontos fortes. Os pontos fracos devem ser estudados e melhorados continuamente.

Ansoff et al. (1981, p.43) descrevem duas faces da organização: "qualquer organização é ao mesmo tempo; uma agência de produção; uma estrutura social concreta".

Passou a ser uma questão de sobrevivência organizacional revisar as estratégias, incluindo o foco no cliente, o desenvolvimento de sistemas gerenciais, o acompanhamento da cultura e do clima organizacional.

Parsons {*apud* Blau & Scott, 1970) acredita que cada organização pode ser considerada um sistema social e como tal deve resolver quatro problemas básicos;

- a) **adaptação:** acomodação do sistema às exigências reais do ambiente;
- b) **conquista de objetivos:** definição de objetivos e mobilização de recursos para atingi-los;
- c) **integração:** estabelecimento e organização das relações internas do sistema;
- d) **latência:** manutenção dos padrões motivacionais e culturais do sistema.

No dizer de Champion (1979, p.1), "organização é um arranjo pré-determinado de indivíduos cujas tarefas inter-relacionadas e especializações permite que o agregado total atinja sua meta".

Ao posicionar as organizações como sendo direcionadas por metas, compactas dentro de limites com um sistema definido de atividades, Aldrich (1979) percebe a organização como processo contínuo.

Os desafios organizacionais são crescentes, uma vez que as alterações observadas nas organizações podem ter origens múltiplas, não claramente identificadas, assim como pode gerar movimentos aleatórios, difíceis de serem previstos e mensurados em seus ambientes endógeno e exógeno.

2.2 Competências organizacionais e humanas

A gestão hierárquica das organizações está sendo substituída por uma gestão baseada em contratos. Tal fator deve-se às grandes alterações que estão ocorrendo no mundo dos negócios por meio da globalização e competitividade.

A competição interna das organizações passa a ser pautada pela ética e bases técnicas.

O trabalho realizado em células ganhou espaço como forma de organização do trabalho.

A Gestão de Recursos Humanos adquire um papel preponderante neste cenário de transformação. Os profissionais de Recursos Humanos terão de participar

ativamente das definições estratégicas da empresa, avaliando constantemente as competências necessárias para que os talentos humanos da organização estejam aptos para os processos de mudanças.

A Gestão de Recursos Humanos deve estar voltada para o sucesso do negócio, que depende da gestão de competência dos talentos humanos, considerando fatores como: conhecimentos, habilidades, atitudes, desempenho e resultados.

Essa tecnologia de gestão propicia o alinhamento de Gestão de Recursos Humanos ao contexto e à estratégia da empresa.

Diferentes autores que discorrem sobre Administração Estratégica sugerem que cada organização identifique suas competências essenciais (*core competences*).

Hill (1998, p. 188) entende que, dentro de um nivelamento estratégico de negócios, uma das questões é "decidir qual competência essencial a empresa deve perseguir para satisfazer a necessidade dos consumidores", e classifica competência como um diferencial competitivo atual e futuro que advém do saber que a empresa adquiriu.

Para Prahalad & Hammel (1995, p.7), "as empresas bem-sucedidas descobrem aquilo que sabem fazer de melhor - competências essenciais - e devem aproveitá-las ao máximo". Para os autores, competências essenciais são aquelas que geram vantagem competitiva, agregando valor distinto percebido pelo cliente.

As organizações necessitam que seu quadro de colaboradores sejam profissionais comprometidos com os resultados, capazes de solucionar problemas, definir novos caminhos, implementá-los e avaliá-los, corrigindo rotas, se necessário.

Portanto, segundo Prahalad & Hammel (1995, p.262-263), "as competências organizacionais devem ser definidas por equipes com funcionários de várias áreas da empresa, na medida em que a diversidade de visões garante o surgimento da melhor definição possível".

Uma vez identificadas as competências organizacionais, faz-se necessário avaliar de quais competências humanas a organização necessita para sustentá-las. O importante, porém, é que as organizações desenvolvam as competências das pessoas inseridas no contexto. E as competências humanas devem ser aquelas necessárias às competências organizacionais, de maneira que a organização seja competitiva e atinja seus resultados com efetividade.

As competências são cíclicas, portanto devem ser monitoradas. O que é importante hoje para a organização, pode não vir a sê-lo amanhã. Logo, a organização deve diagnosticar as competências essenciais para cada momento, especialmente nas fases de transformação ou modificação das condições ambientais externas e internas à organização.

Os resultados do diagnóstico são importantes para os executivos estabelecerem estratégias, liderança nos processos de mudança e gestão de relacionamentos.

2.2.1 Desenvolvimento de competências e aprendizagem organizacional

A capacidade de aprendizagem organizacional é ponto crucial para sua adaptação e sobrevivência.

As estratégias de aprendizagem devem estar fundamentadas em modelos que dêem suporte à transferência de competências individuais para o nível da organização.

A aprendizagem requer uma visão integrada do conhecimento, e suas várias formas de expressão configuram o que tem sido chamado de competência.

A aprendizagem organizacional está sendo estudada de diversas formas, implícita ou explicitamente na teoria das organizações.

Nesta década, em face do ritmo de mudanças velozes e ambientes turbulentos, a aprendizagem traduz-se como condição *sine qua non* de adaptação e sobrevivência.

As organizações reconhecem que a capacidade de aprender é a única vantagem competitiva sustentável.

A literatura de Negócios e Administração aborda a questão da aprendizagem preferencialmente, em sua relação com a capacidade competitiva da organização. Já os economistas investigam a relevância da aprendizagem no desenvolvimento de novas tecnologias e novas indústrias, defendendo que o nível de aprendizagem afeta tanto o grau de produtividade como a configuração da estrutura industrial. Sob a perspectiva das teorias sobre inovação, a aprendizagem é uma estratégia ativa na promoção da eficiência inovadora, ou, ainda, o próprio fenômeno da inovação de produtos ou processos é considerado como uma forma de aprendizagem. (Brito & Brito, 1997).

O enfoque econômico ou gerencialista, segundo os autores, apresenta uma orientação que classificam como objetivista da aprendizagem organizacional com foco nos resultados do fenômeno.

A teoria das organizações e a psicologia centram suas atenções mais nos processos que nos resultados.

Kim D. (1998) desenvolve um modelo visando mapear os processos envolvidos na aprendizagem organizacional. O texto se destaca pela análise de todo o processo e aponta para possíveis falhas, motivo pelos quais seus argumentos serão, a seguir, apresentados detalhadamente. Segundo o autor, para o desenvolvimento de uma teoria de aprendizagem organizacional, deve-se "abordar o papel da aprendizagem individual e da memória, diferenciar os níveis de aprendizagem, levar em conta diferentes tipos organizacionais e especificar o mecanismo de transferência entre a aprendizagem individual e organizacional". (Kim, D. 1998, p.62). Para o autor, "essa transferência está no cume da aprendizagem organizacional: o processo pela qual a aprendizagem organizacional se torna inserida na memória e na estrutura da organização". (Kim, D. 1998, p.62).

O mesmo autor conceitua aprendizagem individual como "o aumento da capacidade de alguém tomar ações eficazes". (Kim D., 1998, p.64). Divide a

aprendizagem em dois tipos: a aprendizagem conceitual (*know wh*) e aprendizagem operacional (*know how*), relacionando-a com o modelo de aprendizagem experiencial, mais especificamente com o ciclo de aprendizagem de Lewin, no qual esses dois momentos estão bem representados: experiências concretas - observação e reflexão - formação de conceitos - teste das implicações dos conceitos em novas situações.

"No ciclo as pessoas vivenciam eventos concretos e observam ativamente o que está acontecendo. Avaliam (consciente ou inconscientemente) sua experiência pela reflexão sobre suas observações e então projetam ou constroem um conceito abstrato que parece adequado à avaliação". (Kim D., 1998, p.65).

Para Kim D. (1998, p.70), "um modelo de aprendizagem organizacional tem que resolver o dilema de conferir inteligência e capacitações de aprendizagem a uma entidade não humana sem antropomorfizá-la".

Segundo o mesmo autor, "os ciclos de aprendizagem individual afetam a aprendizagem no nível organizacional através de sua influência nos modelos mentais compartilhados da organização". (Kim D., 1998, p.78).

Ao incentivar o aprendizado individual, as organizações desenvolvem competências individuais, e, à medida que os indivíduos partilham seus modelos mentais, ativos são criados agregando valor à organização.

A capacidade de aprendizagem deve fazer parte da estrutura interna da organização contemporânea incorporando modelos de gestão que invistam no desenvolvimento de competências e na sua transmissão, por meio de estratégias que visem ao compartilhamento de modelos mentais.

Os programas de desenvolvimento e treinamento devem ser entendidos como uma aprendizagem individual e organizacional, assim como o momento de avaliação de programas dessa natureza.

A avaliação deve servir a propósitos de geração de conhecimento para promover desenvolvimento e melhoria contínua de intervenções para mudança organizacional.

Segundo Albaeck (1996); avaliar significa parar no meio ou fim de uma atividade e verificar se os resultados correspondem ao propósito. Em outras palavras, o autor define como uma forma de *feedback*. Ela pode ser dividida em avaliação de processo (*formative*), que objetiva adquirir conhecimentos para melhorar a efetividade (worth) de alguma intervenção e avaliação de produto (*summative*), que se caracteriza pela obtenção de dados referentes ao mérito, impactos ou resultados (*merit*) de uma intervenção.

Tendo como pressuposto que o momento de avaliação deve ser entendido como gerador de conhecimento e competência, podemos relacioná-lo com aprendizagem organizacional das seguintes formas: à medida que produtos de toda ordem são avaliados, a organização obtém um *feedback* da efetividade de suas ações, quer no seu ambiente interno ou externo.

2.2.2 Imagens, visões e modelos de referência para mudanças organizacionais

A teoria apregoada por Morgan (1996) em sua obra *Imagens da organização* vem sendo alvo de estudos e análises.

Silva (1996), estudando a referida obra, analisa-a e a complementa considerando que a neutralidade dos modelos de gestão institucional é um mito. Para este autor, a obra de Morgan apresenta um conjunto de imagens de organização, visões de mudança institucional e modelos de gestão de mudança.

As mudanças dos paradigmas institucionais devem ser embasadas na inteligência e criatividade de seus talentos humanos.

Turbulências, descontinuidades e incertezas são marca registrada dos anos 90, devido ao período de transformação global em que vivemos. Podemos considerar esta década como a da busca.

Paradigmas econômicos, políticos, institucionais que até há pouco orientavam nossa sociedade, estão em crise irreversível.

Grande parte das organizações está em busca de novos conceitos, enfoques, modelos e paradigmas que possam norteá-los frente a velhos problemas e novos desafios.

As mudanças institucionais vêm sendo permeadas por basicamente três dificuldades:

- ausência de referências nacionais para suas iniciativas;
- influência de suas estruturas antigas de pensamento;
- indução ao uso de certos enfoques para a mudança, por parte de alguns agentes de cooperação internacional que forçam sua imagem de organização e visão da mudança para o processo.

Na concepção de Silva (1996), a decisão ético-política de quais imagens, visão e modelo serão adotados deve ser um produto de negociação entre os diferentes atores interessados na sustentabilidade da organização.

A arquitetura institucional não deve estar baseada no início da organização e sim no seu processo.

Frente à diversidade de possibilidades conceituais e metodológicas, aqui apresentam-se dez imagens da organização mais comuns no mundo inteiro com as visões de mudança e os modelos de gestão que lhe correspondem. As oito primeiras foram originalmente propostas por Morgan em seu livro *Imagens da Organização* (Morgan, 1996). As duas últimas imagens foram criadas por Souza (1997) para refletir outras percepções que Morgan não captou em seu excepcional estudo.

As informações estão sendo organizadas em dez cenários possíveis de combinação de imagens, visões e modelos.

É importante a compreensão de que pode haver a combinação de diferentes imagens simultaneamente.

É fundamental reconhecer que não há uma imagem homogênea da organização, pois sempre teremos várias imagens coexistindo simultaneamente de vários grupos com diferentes percepções do que é uma organização; no entanto, em qualquer tempo, a alta administração de uma organização tentará fazer prevalecer sua Imagem de organização sobre as demais.

O agravante neste contexto é que a maioria dos gestores das mudanças não está consciente da imagem, da visão e do modelo que estão praticando, nem das implicações embutidas na gênese deste elementos.

2.2.2.1 Cenário 1 : organização como máquina

Pode-se definir neste enfoque a organização como máquinas burocráticas, nas quais está interligado um conjunto de partes para cumprir determinados papéis no funcionamento do todo.

Considerada como máquina em seu funcionamento, pressupõe que seja gerenciada da mesma forma.

As pessoas que compõem a máquina são percebidas como recursos a serem manipulados com articulações mecânicas que fazem a máquina funcionar.

A capacidade de promover os talentos humanos a pensar e a Inovar não está Inserida neste contexto.

Mudança como instrumento burocrático: as mudanças são observadas no desenho dos organogramas, tamanho da organização, quantidade e perfil dos funcionários. Ela visa resolver problemas e promover ajustes estruturais e funcionais.

Seus paradigmas institucionais não estão voltados para seus compromissos com a sociedade.

Modelo burocrático: este modelo de gestão é voltado para a mudança de orientação instrumental, próprio para organizações que produzem produtos Iguais

sob as mesmas rotinas ao longo do tempo. Está focado na mudança e ou substituição de partes e processos.

Os funcionários devem atuar calcados numa lógica linear.

O comportamento e a visão não são modificados.

Implicações: o modelo traz grandes dificuldades para a adaptação da organização com as realidades em constante processo de mudança e para iniciativas inovadoras.

Nessa perspectiva, os talentos humanos não são gerenciados, pois são tratados como autômatos a serem manipulados no cumprimento de suas funções.

Os processos participativos, criativos, de apropriação coletiva do conhecimento são desprezados.

"Para a máquina, as dimensões ambiental e distributiva do desenvolvimento não são parte de sua preocupação, por isso, o cliente é o único ator relevante no ambiente externo.

Por exemplo, a segurança alimentar e os fatores ambientais associados ao desenvolvimento nunca serão alvo preferencial, uma vez que estas dimensões não se apresentam como clientes da máquina. Mudando mais na forma do que na substância, as organizações têm que mudar com frequência". (Silva, 1996, p.4).

2.2.2.2 Cenário 2: organização como organismo

As organizações seguem a lógica dos organismos biológicos, ou seja, nascem, se desenvolvem, declinam e morrem.

Nesse contexto o desempenho da organização depende de suas relações com o meio ambiente, que, por sua vez, satisfaz as suas necessidades.

As organizações pertencem a diferentes espécies; as de ciência e tecnologia pertencem à espécie burocrática profissional.

Mudança como processo de adaptação: mudança é um processo que objetiva a correção de problemas adaptativos e/ou a promoção de ajustes nas relações entre a organização e o seu meio ambiente. Tais fatores contribuem para a percepção da organização como um sistema aberto.

A sobrevivência orgânica da organização e o reajuste de suas funções são garantidos pela mudança.

Sob essa ótica a integração Interinstitucional e a fusão entre instituições de atividades complementares são vistas como possíveis.

Modelo evolucionista: neste enfoque o esforço é direcionado principalmente para a identificação clara e precisa das novas exigências do meio ambiente sobre a organização, para orientar as mudanças mínimas necessárias para a adaptação requerida.

Busca a preservação e evolução da espécie institucional.

Este modelo baseia-se na lógica darwiniana, para a qual só os mais fortes sobrevivem.

Implicações: nesta concepção, cada parte da organização cumpre uma função, e o todo nunca está incorreto. Quando surge algum problema, é tratada a disfunção da parte, mas, se os problemas persistirem, a parte é amputada em benefício do todo. Essa imagem produz uma visão funcionalista da organização.

O modelo enfatiza a compreensão e a melhoria das relações entre a organização e o meio; no entanto sua prática assume conformismo frente à inevitabilidade das forças do ambiente externo, reduzindo o potencial para que a organização possa transformar-se para transformar.

Uma visão prospectiva inovadora está fora do modelo.

A maioria das mudanças será sempre de natureza incremental, nunca transformacional (Nadler, Gerstein & Shaw, 1994).

2.2.2.3 Cenário 3; organização como cérebro

Nesta concepção uma organização é capaz de aprender a aprender e auto-organizar-se. Assim, a organização é vista como centros ou sistemas de processamento de informações, de aprendizagem e de inteligência.

Esta imagem ignora as contradições entre a autonomia requerida para a auto-organização e os requerimentos por controle a partir da estrutura de poder, que é uma tensão permanente nas organizações.

Mudança como instrumento de desenho cognoscitivo: neste modelo a mudança objetiva facilitar o rompimento das barreiras e ampliar as fronteiras do processo de aprender a aprender, seja para superar problemas já existentes, seja para produzir inovações institucionais.

O modelo mobiliza os talentos humanos, a inteligência e a criatividade das organizações.

Modelo cognoscitivo: o modelo objetiva ensinar a organização a aprender a aprender e auto-organizar-se. Portanto, a abertura e as atitudes inovadoras são estimuladas.

A principal premissa do modelo é a autonomia da organização para perceber o que é melhor para ela e para seu ambiente externo relevante, assim como para desenvolver processos de auto-aprendizagem que permitirá a produção de produtos e serviços mais apropriados.

Implicações: devido à excessiva autonomia da organização, poderá ocorrer o eletismo ou arrogância institucional, tais fatores em momentos de crise ocasionam dificuldades para a obtenção de apoio social, político e financeiro.

Mesmo a elevada competência da organização não é suficiente para garantir a legitimidade institucional e a credibilidade sociopolítica de suas propostas.

Nesta perspectiva, o modelo de gestão de mudança ignora a influência dos fatores críticos externos que afetam o desempenho institucional.

2.2.24 Cenário 4: organização como cultura

Idéias, valores, normas, rituais e crenças compõem a realidade social das organizações.

Neste modelo a realidade é aquela percebida pelos funcionários, por isso a preocupação excessiva com o monitoramento dos valores em ascensão e a declinação no ambiente externo.

O enfoque neste cenário é manter a cultura organizacional em sintonia com os valores emergentes no ambiente externo relevante para a organização.

Mudança como processo de socialização: a mudança é pautada para socializar os funcionários nos novos valores e significados que orientam as ações rumo à mudança requerida pelo ambiente externo.

A mudança é percebida como um processo por meio do qual a organização avança de um comportamento organizacional em crise irreversível a outro considerado em ascensão.

Modelo educativo: as funções básicas do modelo são:

- diagnosticar os valores, princípios, conceitos e enfoques em declinação e os em ascensão;
- realizar um processo de socialização dos funcionários sobre os valores, princípios, conceitos e enfoques em declínio;
- realizar um processo de socialização dos funcionários sobre aqueles valores, princípios, conceitos e enfoques que estão em ascensão.

Este modelo de gestão de mudança objetiva a construção de uma nova cultura organizacional por meio de um novo comportamento organizacional.

A atualização da cultura organizacional é fundamentada em esquemas interpretativos da realidade.

Implicações: nesta concepção a organização estará sempre com um discurso politicamente correto; no entanto, raramente conseguirá realizar uma prática congruente com este discurso.

O modelo limita-se a construir uma nova cultura organizacional sem produzir um plano concreto para transformar outras dimensões institucionais.

O modelo encontra sérias dificuldades para traduzir em termos operativos a nova cultura organizacional.

2.2.2.5 Cenário 5: organização como sistema político

As organizações são influenciadas por inúmeros fatores internos e externos, tais como: interesses, conflitos, relações de poder.

As organizações seguem vários princípios políticos para legitimar diferentes tipos de regras, desde os mais conservadores até os mais radicais, passando por aqueles de características pluralistas.

Mudança como instrumento de poder: a mudança serve como instrumento político para renovar o "sistema de governo" da organização, em termos de manejo dos interesses individuais e coletivos, dos conflitos políticos e das relações de poder na estrutura organizacional.

A mudança objetiva um sistema de governo diferente, embora não necessariamente o melhor.

Modelo político: neste modelo a organização é alterada em suas estruturas, regras, procedimentos e outros meios de controle.

O modelo de gestão tem uma grande dimensão sociopolítica em detrimento de outras dimensões igualmente importantes.

A base de sustentação do modelo está calcada em um grande número de alianças, maior que o número de parcerias. As alianças têm caráter temporário, e são realizadas por conveniências e feitas até com inimigos, ao contrário das parcerias.

O modelo consegue alterar a lógica que organiza e a dinâmica que move os diferentes interesses; produz os conflitos, gera as alianças e distribui o poder na organização.

Implicações: os processos de mudança ocorrem com um baixo conteúdo ético, tanto em relação às necessidades internas quanto com respeito às demandas e aos desafios da sociedade.

Os interesses do ambiente externo não estão ao alcance do modelo por meios racionais, apenas por conveniência.

Os processos participativos são considerados inconvenientes. Os que controlam a iniciativa de mudança definem quem são os ganhadores e os perdedores no sistema.

2.2.2.6 Cenário 6; organização como prisões psíquicas

Neste enfoque os fatores humanos, individuais e coletivos são considerados em seus mínimos detalhes.

As organizações são constituídas por processos psicodinâmicos e aspectos ideológicos; nelas as pessoas são prisioneiras de seus próprios pensamentos, idéias, crenças e êxitos passados.

O desempenho da organização pode ser afetado por fatores como: agressão, avareza, ódio, desejo sexual.

Mudança como Instrumento clínico: a mudança é percebida como instrumento de intervenção dos processos psicodinâmicos e aspectos ideológicos. Tais fatores são diagnosticados, analisados e solucionados.

A ênfase dos processos está nos padrões inconscientes de comportamento e de controle.

A mudança superenfatiza os aspectos pessoais em detrimento de outros aspectos institucionais igualmente importantes.

Modelo psicanalítico: está calcado no controle do comportamento, numa lógica que privilegia a psicanálise ao nível dos empregados, como indivíduos e grupos para permitir a ruptura dos vários padrões conscientes e inconscientes que impedem o avanço da organização.

Este modelo está centrado para desenvolver novas formas de controle sobre os processos psicodinâmicos como rota rumo às mudanças.

Implicações: o ambiente externo não constitui a referência mais relevante para orientar a mudança interna.

O modelo não reconhece a necessidade de criatividade e inovação por parte dos empregados. Os funcionários são objetos e não sujeitos da mudança organizacional.

Sob esta ótica, o ambiente de trabalho antes, durante e depois do processo de mudança será sempre um ambiente psicologicamente desconfortável.

2.2.2.7 Cenário 7: organização como fluxo e transformação

Neste enfoque a organização deve analisar o passado para compreender o presente e construir o futuro.

Tal imagem colabora para a compreensão da forma como as organizações mudam a si próprias para mudar seu ambiente externo. As forças externas também influenciam o processo de mudança interna.

Sob esta ótica, as organizações são produto de fluxos opostos de retro-informações positivas e negativas e produto da lógica dialética em que cada fenômeno gera seu oposto.

Mudança como processo dialético: a mudança objetiva identificar, confrontar e superar as contradições internas mais relevantes da organização, assim como as contradições entre a organização e o seu meio ambiente.

A mudança é um processo de transformação principalmente qualitativa dos enfoques, conceitos e modelos que orientam a organização. O processo visa à possibilidade de mudanças revolucionárias das quais resultará uma base institucional radicalmente diferente da anterior.

Modelo dialético: visa identificar e superar as contradições do paradigma institucional, mediante a ruptura do paradigma vigente e sua substituição por um paradigma contemporâneo que responda às expectativas da sociedade em geral e não de grupos particulares.

O modelo requer profissionais abertos para a mudança, capazes de mudar suas próprias visões no processo se as análises e sínteses assim necessitarem.

O modelo cria formas alternativas de pensar sobre a totalidade da organização e seu ambiente externo, para mudar a própria natureza da mudança.

Implicações: a iniciativa da mudança sob esta imagem da organização pode tornar-se excessivamente idealista.

O modelo de gestão nem sempre pode ser implementado em sua totalidade em função de mudanças excessivamente radicais e nem sempre possíveis.

Algumas dessas mudanças necessitam da ruptura da lógica interna do sistema social, o que gera a resistência do próprio sistema que criou e mantém a organização.

2.2.2.8 Cenário 8: organização como espaço para dominação

Neste modelo a essência organizacional está calcada no processo de dominação praticado por meio do poder, em que um grupo de pessoas impõe sua vontade sobre os outros. Têm-se neste enfoque grupos de exploradores e explorados.

A dominação pode ser apresentada segundo três modelos:

- carismática: quando o poder de mando advém das qualidades pessoais da autoridade;

- tradicional: o poder de mando está implícito na tradição e no passado organizacional;
- racional legal: o poder de mando é legitimado pelas leis, regras, regulações e procedimentos formais da organização.

Mudança como instrumento de dominação: as mudanças são calcadas em premissas ideológicas, em que segregações e divisões discriminatórias são inevitáveis.

As mudanças assumem a teoria da conspiração pela qual uma elite e sua ideologia necessitam ser modificadas porque impõem um sistema de dominação inadequado para os interesses da organização.

A mudança é de caráter interno, e nela há batalha de uma elite contra outra elite.

A mudança é vista como instrumento de poder para substituir a lógica de dominação existente em uma organização por outra lógica de dominação.

Modelo hegemônico: o modelo de gestão é estabelecido para a manutenção das relações de dominação na organização em favor daqueles que estão na administração da empresa, ou dos grupos cujos interesses são por ela representados.

Sob a ótica dos administradores as mudanças são racionais independente do mal que possam causar aos empregados.

Implicações: os impactos negativos sobre a maioria dos empregados são explicados pela racionalidade dos processos.

O modelo de gestão não permite a participação dos empregados, pois abomina os processos participativos. Não admite a mobilização da inteligência coletiva.

A elite dominante vive em constante expectativa de que a coletividade perceba a manipulação que assegura a dominação.

Os que detêm o poder, habilmente, promovem seus interesses como se fossem os interesses da maioria dos clientes, usuários, sócios e empregados da organização.

Os mais beneficiados no processo são aqueles que legitimam as ações inadequadas da elite de poder.

2.2.2.9 Cenário 9: organização como rede de relações

Como redes de relação, as organizações são interdependentes, elas têm um papel complementar que requer grande integração interinstitucional.

A negociação é o mecanismo mais importante para assegurar sustentabilidade para a organização.

As relações intra-organização, e entre ela e seu ambiente externo, produzem conflitos e negociação.

As organizações são espaços multidimensionais em que diferentes redes de relações, formais e informais, são articuladas por meio de processos dinâmicos e cambiantes, e que estão conectadas com outras redes de seu ambiente externo.

Mudança como processo de negociação: a mudança objetiva identificar debilidades nas relações internas da organização e entre ela e seu ambiente externo, para permitir as negociações que tornarão possível a resolução dos problemas identificados.

As mudanças internas são percebidas como interconectadas com mudanças atuais em curso no ambiente externo da organização, ou com mudanças inovadoras que a organização visualizou como relevantes para seu ambiente externo.

A mudança é compreendida como um processo de negociações formais e informais, simples e complexas, internas e externas, usadas pelas organizações para provocar mudanças internas em reação a mudanças em seu ambiente externo, ou para transformar-se em antecipação a esse ambiente externo.

Modelo relacional: objetiva identificar e valorizar os diferentes tipos de redes existentes na organização, interna e externamente, para a compreensão e alteração da lógica das relações que permeiam um complexo processo de negociações.

O modelo busca aprimorar a participação dos diferentes grupos de interesses situados nos diferentes elos das cadeias internas que compõem a organização e cadeias internas que a influenciam.

Os principais instrumentos do modelo são os mecanismos de negociação.

Implicações: esta proposta de mudança requer um grande investimento em tempo e metodologia organizacional.

As dificuldades deste modelo de gestão consistem na ultrapassagem das fases de diagnóstico e prognóstico, dado o elevado número de redes de relações organizacionais internas e externas e a complexidade destas relações.

Outro ponto que dificulta é a identificação e capacitação de um número expressivo de negociadores do processo nas fases de formulação de propostas e durante a fase de implementação.

2.2.2.10 Cenário 10: organização como agente de mudança e desenvolvimento

Nesta perspectiva, as organizações são financiadas pela sociedade para conceber e conduzir ações de intervenção relevantes para o seu desenvolvimento.

As organizações refletem as características socioeconômica e política da sociedade.

Essa imagem de organização requer a mais elevada importância para o ambiente externo e o maior dos compromissos com o futuro da sociedade em todas as suas dimensões.

Sob esta lógica, toda organização deveria ter um sistema permanente de monitoramento dos fatores críticos externos que influenciam o desempenho interno e as anomalias emergentes na implantação de um modelo de desenvolvimento vigente.

Mudança como processo de transformação: a mudança é percebida como um processo multidimensional por meio do qual as organizações se transformam para estar em condições de influenciar a transformação do seu meio externo.

Por intermédio de seus talentos humanos, clientes, usuários, parceiros e beneficiários, as organizações se antecipam ou reacionam às crises do modelo de desenvolvimento.

A mudança se dá como um processo dialético de mão dupla, que envolve as redes internas e externas de relações da organização para apoiar-se em algumas delas e, se necessário, para transformar outras.

Modeio estratégico: o que sustenta este modelo é o fato de que o fenômeno de ascensão e declínio das organizações está associado ao fenômeno de ascensão e declinação dos modelos de desenvolvimento.

O modelo é desenhado para interpretar mudanças externas, produzir inovações institucionais, projetar suas dimensões e implicações para toda a organização.

O processo está calcado numa dimensão ético social que assegura a legitimidade do processo e se caracteriza por:

- usar princípios orientadores;
- analisar o passado, o futuro e o ambiente externo e interno;
- analisar a organização;
- ser participativo e negociador;
- privilegiar o uso de estratégias;
- preferir decisões colegiadas;
- promover a transferência de autonomia conceitual e metodologia às várias instâncias da organização;
- abrir espaço para o pensamento crítico e avaliação externa;
- construir a base de uma nova cultura organizacional;
- permitir, se necessário, a ruptura qualitativa de valores, princípios, premissas, promessas, conceitos, enfoques, modelos e paradigmas vigentes na organização.

Implicações: por sua natureza participativa, o processo enfrenta a falta de tradição de participação coletiva na maioria das organizações.

O modelo de gestão requer alto nível de coesão por parte dos grupos gerenciais, uma vez que as decisões são colegiadas.

As práticas autoritárias são reduzidas pela lógica democrática do processo, o que provoca reação por parte dos que gerenciam bem quando o poder é monopólio.

Por valorizar os talentos humanos, a criatividade e a inteligência, o modelo é alvo de críticas por parte dos que só conseguem atuar sob o princípio do argumento da autoridade e não da autoridade do argumento.

QUADRO 1 - SINÓPTICO DOS CENÁRIOS DAS ORGANIZAÇÕES

ORGANIZAÇÃO COMO MÁQUINA			
DEFINIÇÃO	CARACTERÍSTICAS	PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
Organização como máquina burocrática. Nela está interligado um conjunto de partes para cumprir determinados papéis no funcionamento do todo.	Considerada como máquina, pressupõe que seja gerenciada da mesma forma. As pessoas são percebidas como recursos a serem manipulados.	A capacidade de promover os talentos humanos a pensar e inovar não está inserida neste contexto.	Visa resolver problemas e promover ajustes estruturais e funcionais.
ORGANIZAÇÃO COMO ORGANISMO			
DEFINIÇÃO	CARACTERÍSTICAS	PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
São organizações que seguem a lógica dos organismos biológicos ou seja, nascem, se desenvolvem, declinam e morrem.	O desempenho do organismo depende de suas relações com o meio ambiente. Cada parte da organização cumpre uma função, e o todo nunca está incorreto.	Visão funcionalista da organização.	Identificação clara e precisa das novas exigências do meio ambiente sobre a organização.
ORGANIZAÇÃO COMO CÉREBRO			
DEFINIÇÃO	CARACTERÍSTICAS	PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
A organização é capaz de aprender e auto organizar-se.	: Ignorar as contradições entre a autonomia requerida para a auto-organização e os requerimentos por controle a partir da estrutura de poder, que é uma tensão permanente nas organizações. O modelo mobiliza os talentos humanos, a inteligência e a criatividade das organizações.	O modelo de gestão de mudança ignora a influencia dos fatores críticos externos que afetam o desempenho institucional.	O modelo imobiliza os talentos humanos, a inteligência e a criatividade das organizações.
ORGANIZAÇÃO COMO CULTURA			
DEFINIÇÃO	CARACTERÍSTICAS	PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
Idéias, valores, rituais e crenças compõem a realidade social da organização.	O enfoque é manter a cultura organizacional em sintonia com os valores emergentes no ambiente externo relevante para a organização.	A organização estará sempre com um discurso politicamente correto, no entanto raramente conseguirá uma prática congruente deste discurso.	Construção de uma nova cultura organizacional por meio de um novo comportamento organizacional.
ORGANIZAÇÃO COMO SISTEMA POLÍTICO			
DEFINIÇÃO	CARACTERÍSTICAS	PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
A organização é influenciada por inúmeros fatores internos e externo, tais como: interesses, conflitos, relações de poder.	A organização segue vários princípios para legitimar diferentes tipos de regras, desde as mais conservadoras até os mais radicais, passando por aqueles de características pluralistas.	: Qs interesses do ambiente externo não estão ao alcance do modelo por meio racionais, apenas por conveniência.	A organização é alterada em suas estruturas, regras, procedimentos e outros meios de controle.

continua

QUADRO 1 - SINÓPTICO DOS CENÁRIOS DAS ORGANIZAÇÕES

conclusão

ORGANIZAÇÃO COMO PRISÕES PSÍQUICAS			
DEFINIÇÃO	CARACTERÍSTICAS	PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
Os fatores humanos, Individuais e coletivos são considerados em seus mínimos detalhes.	A organização é constituída por processo pricodlnâmico e aspecto ideológico; nela as pessoas são prisioneiras de seus próprios pensamentos, idéias, crenças e êxitos passados.	O ambiente extemo não constitui a referência mais relevantes a mudanças internas.	Está calçado no controle do comportamento, numa lógica que privilegia a psicanálise ao nível dos empregados, como indivíduos e grupos para permitir a ruptura de vários padrões conscientes e inconscientes que Impedem o avanço da organização.
ORGANIZAÇÃO COMO FLUXO E TRANSFORMAÇÃO			
DEFINIÇÃO	CARACTERÍSTICAS	PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
A organização deve analisar o passado para compreender o presente e constituir o futuro.	É produto de fluxos opostos de retro-infomiação positivos e negativos e produto da lógica dialética em que cada fenômeno gera seu oposto.	O modelo de gestão nem sempre pode ser implementado em sua totalidade em função de mudanças excessivamente radicais e nem sempre possíveis.	A mudança objetiva identificar, contradições internas mais relevantes da organização, assim como as contradições entre a organização e seu meio ambiente.
ORGANIZAÇÃO COMO ESPAÇO PARA DOMINAÇÃO			
DEFINIÇÃO	CARACTERÍSTICAS	PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
A essência organizacional está calcada no processo de dominação praticado por meio do poder, em que um grupo de pessoas Impõe sua vontade sobre os outros.	Têm-se neste enfoque grupos de exploradores e explorados. A dominação pode ser apresentada segundo três modelos: carismática, tradicional, racional legal.	O modelo de gestão não permite a participação dos empregados, pois abomina os processos participativos.	A elite dominante vive constante expectativa de que a coletividade perceba a manipulação que assegura a dominação.
ORGANIZAÇÃO COMO REDE DE RELAÇÕES			
DEFINIÇÃO	CARACTERÍSTICAS	PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
Como redes de relação, as organizações são Interdependentes, elas têm um papel complementar que requer grande Integração Interinstitucional.	: As organizações são espaços multidimensionais em que diferentes redes de relações, formais e Informais, são articuladas por meio de processos dinâmicos e cambiantes, e que estão conectadas com outras redes de seu ambiente extemo.	Identificação e capacitação de um número expressivo de negociadores do processo nas fases de implementação.	A negociação é o mecanismo mais importante para assegurar sustentabilidade para a organização.
ORGANIZAÇÃO COMO AGENTE DE MUDANÇA E DESENVOLVIMENTO			
DEFINIÇÃO	CARACTERÍSTICAS	PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
As organizações são financiadas pela sociedade para conceber e conduzir ações de intervenção relevantes para o seu desenvolvimento.	As organizações refletem as caracteísticas socioeconômica e política da sociedade.	O processo enfrenta a falta de tradição de participação coletiva na maioria das organizações.	A mudança se dá como um processo dialético de mão dupla, que envolve as redes internas e externas de relações da organização para apoiarem-se em algumas delas e, se necessário, transformar outras.

2.3 A cultura e as decisões corporativas

o termo cultura é muito abrangente e pode dar idéia de polidez, civilidade, refinamento, o que remete ao equilíbrio entre o desenvolvimento intelectual e moral, e a organização social. Assim, existe uma grande variedade de definições de cultura. Depende muito do autor, sua formação, o modo como atua, seu objeto de estudo etc.

Na cultura lida-se com a relatividade, que é a compreensão do outro no contexto de seus próprios valores e não a partir de um referencial próprio.

Segundo Souza (1997, p.5),

"os conceitos de cultura podem ser acomodados, em pelo menos, dois grandes grupos. O primeiro define o social e o cultural, como campos distintos, apesar de inter-relacionados (...) Nessa corrente, se situam as antropologias cognitivistas e simbólicas. A primeira entende a cultura como um sistema de conhecimentos compartilhados e pode ser classificada, conforme o interesse dominante: produção (funcional); bem-estar social (político), desenvolvimento pessoal (personalística). Sob essa perspectiva a organização pode ser compreendida como redes de cognições compartilhadas pelos seus membros, permitindo a pesquisa voltada para o aprendizado organizacional (...) A Antropologia simbólica, por sua vez, considera a cultura como um sistema de símbolos que necessitam ser interpretados (...) O segundo grupo considera o social e o cultural como elementos de um sistema sociocultural único. Nesse contexto, a organização pode ser vista como um mecanismo social adaptado ao ambiente, produzindo bens e serviços e tendo como subproduto artefatos culturais (rituais, lendas, cerimônias)".

No contexto antropológico, a cultura é entendida sob a perspectiva dos sistemas abertos como a relação cultura/biologia/meio ambiente (Tavares, 1991; Laraia, 1996). Este conceito nos demonstra que a evolução da cultura se dá pela interação do homem com seu ambiente, em que existe mútua relação de dependência e influência, à medida que o homem altera a configuração do meio, o qual por sua vez altera a biologia humana.

Tavares (1991) caracteriza os aspectos que constituem o objeto de preocupação da antropologia:

- a cultura é parte da biologia do homem;
- a biologia do homem é produto de sua cultura;
- a cultura é transmitida socialmente pela aprendizagem;
- a cultura é um mecanismo adaptativo do homem e responsável por sua sobrevivência e evolução;
- a cultura é socialmente produzida;
- a interação do homem com o seu ambiente é realizada pelo aparato cultural.

Para Reed & Loureiro (1996, p.20), "o conceito de cultura foi entendido como o conjunto de valores comuns que são passados de geração em geração". O autor afirma que não basta a cultura ser forte, ela precisa também ser flexível para poder suportar as constantes mudanças do mundo moderno.

Pode-se conceituar cultura no enfoque de Reed & Loureiro (1996, p.23) "como um mecanismo de controle organizacional, ou um mecanismo para se manter as fronteiras (...) é um termo abstrato que envolve uma série de aspectos da organização: seus princípios, valores e crenças, estratégia e maneira de administrar os recursos humanos".

Para Souza (1997, p.9), "a cultura se molda com o passar do tempo a partir dos problemas, questionamentos e demandas que a empresa tem enfrentado e que resultaram em respostas e soluções que foram testadas, avaliadas, selecionadas, assimiladas e memorizadas coletivamente pelos seus membros".

A cultura pode ser difundida e/ou propagada pela utilização de redes formais e informais, por meio de histórias, rituais, mitos, metáforas, sagas, mecanismos simbólicos, endoculturação etc.

2.3.1 O papel da cultura nas decisões corporativas

o novo momento histórico é marcado pelo fim do sectarismo ideológico, a implementação tecnológica e a economia globalizada. Segundo Souza (1997, p. xxi):

"essa sofisticada internacionalização do capital acarreta outras consequências, uma redefinição de fronteira econômica nacional e uma redistribuição mundial de trabalho capitaneada pelas atividades produtivas ligadas às telecomunicações, à mecânica fina, a micro-eletrônica e a informática (...) o fortalecimento das empresas globais e o enfraquecimento do Estado - Nação, em sua forma clássica, realçam uma difusa e complexa estrutura transnacional de poder, onde os blocos regionais (NAFTA - North America Free Trade Association - União Europeia, Associação do Sudeste Asiático, Mercosul, etc.) passam a ter um papel de crescente influência, muito embora se possa identificar nos EUA, o Japão e a Alemanha como pólos de irradiação e principais beneficiários da nova era".

As desigualdades, os conflitos e os focos de resistência econômico-cultural são estimulados pelo processo de internacionalização dos mercados. Em decorrência, necessita-se de constante questionamento nas empresas para a obtenção de um desempenho organizacional superior.

Reed & Loureiro (1996, p.21) afirmam que

"não basta a cultura organizacional ser forte, ela precisa também ser flexível para poder suportar as constantes mudanças do mundo moderno. Dessa forma, uma cultura que inicialmente leve a empresa ao sucesso também pode estagná-la se a situação ao redor se alterar drasticamente".

Para o autor, a cultura é um mecanismo de controle organizacional.

A cultura adquire valor dependendo de sua durabilidade e flexibilidade.

Para Souza (1997, p.4), "cada realidade cultural tem a sua própria lógica interna, a qual devemos procurar conhecer para que nos façam sentido as práticas, concepções e transformações pelas quais passa".

A cultura não pode ser alterada de fora para dentro; ou no dizer de Reed & Loureiro (1996, p.31) "as culturas emergem a partir de certas condições favoráveis, e surgem com tempo e perseverança mas jamais se submetem à manipulação externa".

Já na concepção de Souza (1997, p.23), "a cultura pode ser vista como um dos elementos que compõem o sistema empresarial, uma variável interna. Tal fator tem que ser considerado fundamental num processo integrado de mudança". O que lhe permite concluir que: "Nessa situação, a empresa pode ser vista como uma entidade sócio- técnico- cultural, com a variável cultura permeando e inter-relacionando-se com os seus demais elementos constitutivos, como estratégia, estrutura e tecnologia" (Souza, 1997, p.23)

O revigoramento da cultura empresarial dá-se com a criação, fortalecimento, eliminação ou ajustamento dos componentes culturais que permeiam as formas de pensar e agir na empresa. A cultura da empresa não é estanque. A mutação é o que há de permanente na cultura.

A cultura revigora-se continuamente nos modos de ser, atuar e resolver problemas. Nesse sentido, o sucesso não é um resultado definitivo, mas sim um processo transitório.

A cultura passa constantemente por um confronto entre as forças conservadoras e inovadoras, o que conduz a um equilíbrio dinâmico permanência-mutação ou manutenção-transformação.

Para Souza (1997, p.24),

"a organização, todavia, pode não suportar transformações radicais, à medida que a cultura existente atue como uma poderosa força inércia! que imobilize ou se contraponha ao processo de mudança na direção da cultura desejada. Isso se verifica com mais freqüência nos casos abruptos de incorporações e fusões, quando pode ocorrer uma violenta ruptura do núcleo central da empresa aculturada, danificando ou fragmentando sua identidade organizacional".

A mudança abrupta da cultura pode ocasionar grave desestabilização Interna dando Início a um processo de esquizofrenia organizacional.

Portanto, antes de qualquer ruptura ou Interrupção da linha histórico-cultural de um empreendimento, deve-se fazer uma análise criteriosa da cultura existente.

Em grandes empresas, principalmente antigas, a cultura tende a limitar a evolução cultural e a restringir oportunidades de transformações.

"É inquestionável que a cultura da empresa constitui um patrimônio a ser respeitado e honrado, mas a sua auto-suficiência pode bloquear a ação inovadora, indispensável a continuidade do seu desenvolvimento". (Souza, 1997, p.26).

Com Intuito de facilitar a avaliação e comparação dos diferentes cenários descritos, a seguir apresenta-se o quadro 1.

2.3.2 Cultura organizacional e estrutura de valores

"Cultura pode ser definida como uma porção de valores de uma organização que são adotados por seus membros. Valores são definidos como afirmações gerais sobre o que é desejável e Indesejável. Cultura é um mecanismo de controle organizacional, ou um mecanismo para se manter as fronteiras". (Reed & Loureiro, 1996, p.23)

Os valores da organização somente constituem uma cultura se forem absorvidos por grande parte dos membros que a compõem.

Os anos 70 marcam o interesse pelo assunto "cultura organizacional", pois até então o predomínio da administração e das indústrias norte-americanas parecia inabalável.

Muitos teóricos interessaram-se pela transformação dos processos a partir da Segunda Guerra Mundial quando o Japão passou a disputar o comando dos mercados internacionais, poucas décadas após ter sido destruído. A maior parte dos

teóricos concorda que a cultura e a forma de vida em geral deste país tiveram papel central. (Morgan, 1996; Chaniat et al., 1996).

Ainda no dizer de Morgan, (1996, p.116)

"É necessário considerar também que a mudança de equilíbrio do poder mundial, a crise de petróleo da OPET em 1973, a internacionalização de grandes corporações, foram fatores que aumentaram o interesse pela compreensão do relacionamento entre cultura e a vida organizacional".

Deal & Kenedy (apud Freitas, 1991) consideram que as mudanças revolucionárias da tecnologia, os valores sociais, as dimensões tradicionais da organização social desencadearam interesse renovado pelo tema cultura organizacional.

Tais mudanças que geram insegurança, tensão e desorientação tomaram necessária a ênfase em valores e construção de dimensões simbólicas da organização.

Também para Hofstede (apud Freitas, 1991), o interesse pelo assunto cultura organizacional advém da crise que atingiu os EUA, principalmente em relação aos seus concorrentes japoneses que superaram os norte-americanos no seu próprio jogo com regras diferenciadas.

A sociologia organizacional a partir de então passou a reviver o interesse em significados emocionais e subjetivos.

Chaniat et al. (1996) entendem o interesse pela cultura da empresa foi motivado pela intenção de transformar as empresas norte-americanas em centros dedicados a produtividade. Outros motivos são explicitados por Smircich e Calas, apud Chaniat et al. (1996, p.44):

- deslocamento da perspectiva gerencial americana em direção à imagem da aldeia global, no que concerne à visão do mundo atual: menos etnocentrismo e mais preocupação com o que é feito em outras sociedades;
- deslocamento das teorias da organização e comunicação, que preocupavam-se com os determinantes mentais do comportamento, para os processos da produção de significados, de linguagem;

- deslocamento nas próprias sociedades humanas: a compreensão das significações subjetivas dos fenômenos passa a merecer mais interesse do que a observação sistemática deles".

Chaniat et al. (1996, p.44) complementam o rol de motivos:

- "o fracasso das teorias das relações humanas e das motivações que mostraram-se incapazes de fazer com que os dirigentes e dirigidos tornem-se parceiros;
- o fracasso do modelo racional e do comportamento científico das organizações, notadamente em virtude da inibição do potencial humano devido ao seu fechamento em especializações/divisão de trabalho, praticamente paralisantes, da pilhagem dos recursos do planeta, da poluição e do desperdício;
- desejo de fazer surgir na empresa a cultura de campeões para suscitar em cada um a procura de um ideal de si mesmo, na organização e através da organização".

Vale reter que: "A diversidade de conceitos se deve ao caráter holístico destes campos de conhecimento, que escapam à lógica formal, e ao racionalismo estrito, características marcantes da ciência e da filosofia ocidentais." (Tavares, 1993, p.45).

2.3.3 Os níveis da cultura organizacional

Schein (1992) analisa a cultura organizacional em três níveis e pondera que dificuldades conceituais surgem pela não diferenciação desses níveis.

Os níveis culturais são perceptíveis no comportamento das pessoas e pode-se ver e sentir sua profundidade incorporada no inconsciente das pessoas.

Assim sendo, podemos classificar valores, normas e regras como manifestações do inconsciente, utilizadas pelos membros da organização para retratar e descrever a cultura vivenciada por eles próprios e pelos demais integrantes da organização.

Esses valores, na concepção de Shein (1992), podem ser discutidos, aprovados ou desaprovados. Porém, os pressupostos, que são valores manifestos do inconsciente, são inegociáveis, indiscutíveis e quem não concordar com eles será considerado problemático e automaticamente será afastado.

Os níveis culturais são inter-relacionados e se afetam mutuamente.

QUADRO 2 - NÍVEIS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Artefatos	Estrutura e processo organizacional (difícil decifrar)
Valores	Estratégias, metas, filosofias (justificativas compartilhadas)
Pressupostos básicos	Inconsciente, crenças, percepções, pensamentos e sentimentos (fontes de valores e ação)

FONTE; SCHEIN, Edgar. **Organizational culture and leadership**. 2.ed. San Francisco: Jossey Bass. 1992. p. 17

2.3.3.1 Artefatos

Os artefatos são a parte mais visível e tangível da organização. Podemos percebê-los facilmente observando-os. Incluem produtos visíveis, tais como: arquitetura, mobiliário, tecnologia, linguagem, rituais, cerimônias, mitos, comportamento rotineiro, estratégia de sobrevivência etc.

Tal nível cultural é fácil de ser observado, porém complexo se for analisado. Numa mesma estrutura podemos perceber comportamentos completamente diferenciados.

A dificuldade em decifrar os artefatos está intimamente relacionada ao entendimento do que eles simbolizam.

Schein (1992) exemplifica os artefatos relacionando-os com as construções dos egípcios e dos maias. Os monumentos criados por esses povos podem ser observados, mas não se pode decifrar o significado de cada construção para cada grupo.

Da mesma forma, há dificuldade para entender o significado de escritórios privados, espaços luxuosos, tecnologia utilizada.

Na cultura organizacional, a análise dos significados das aparências é fator determinante: significa decifrar os pressupostos básicos dos grupos, sua origem.

Pode-se supor que informações novas na organização levam as pessoas a assumirem novos valores.

A facilidade de acesso às informações difere dentro da organização; desta forma, um empregado ao assumir outro cargo poderá ter acesso a informações privilegiadas, o que o leva a adquirir novos valores.

Esse fato denota que entre os escalões da organização não há culturas conflitantes, mas interesses e valores diferentes.

Algumas normas e decisões não estão contempladas pela cultura organizacional, no entanto não devem conflitar com ela.

2.S.3.2 Valores

Para Schein (1992), qualquer padrão de comportamento só pode ser entendido como valor se puder ser avaliado física ou socialmente, mediante critérios de avaliação aprovados pelo grupo e que contribuam para o saneamento dos problemas grupais.

Schein (1992) considera que os valores como ética, estética e outros, podem ser entendidos como valores pessoais e não organizacionais porque não são discutidos, testados e avaliados.

Entende-se valor como padrão de comportamento ou ação que desempenhe uma função e concorra para a solução de problemas do grupo.

Quando o grupo aceita uma declaração de valor individual, gradualmente ocorre um processo de transformação cognitiva e se transformará num valor compartilhado.

Entende-se por validação social certos valores que são firmados pela experiência social compartilhada e servem como redutor de ansiedades e incertezas em áreas de funcionamento crítico do grupo. Dessa forma, os valores aceitos socialmente são sustentados por normas e regras de comportamento que guiam os membros do grupo nas lides com situações-chave e ensinam os integrantes como se comportar. Assim, os valores são incorporados na ideologia ou filosofia organizacional e servem como bússola na forma de tratar incertezas e fatos incontrolláveis.

Os valores compartilhados quando são compatíveis com os pressupostos podem articular-se com a filosofia administrativa e contribuir na manutenção e coesão do grupo e na identificação da essência da missão.

A cultura da organização não poderá ser classificada quando há dissonância entre os valores, que são muitas vezes conflitantes e contraditórios.

2.3.3.3 Pressupostos básicos

Para Schein (1992), os pressupostos básicos constituem a essência da cultura organizacional. Muitas vezes tais pressupostos são estruturados no inconsciente como força desestruturadora.

A cultura do grupo possui conteúdos conscientes e racionais que reprimem os pressupostos básicos.

Os impulsos inconscientes individuais são bloqueados pela cultura da organização pela apreensão das formas de convivência e solução de problemas.

O comportamento bem-sucedido, quando sistemático, é aprendido e se torna um padrão indiscutível para solucionar problemas semelhantes. O que antes era uma hipótese sustentada por intuição ou valor, gradativamente, passa a ser considerada uma realidade.

O conceito de pressuposto não descarta as tensões ocasionadas pela falta de padrão comportamental, pela incerteza e pela ausência de status esperado de ação e de resultado.

A tensão pode ser gerada pela indefinição do *status*.

Os impulsos inconscientes são inibidos pela idéia dos pressupostos aprendidos pela rotinização no trato das tarefas. Tal fator exerce controle simbólico pela cultura organizacional.

O controle simbólico canaliza as energias do grupo para um projeto produtivo e despreza a ansiedade gerada pelas incertezas.

Os pressupostos básicos são elementos culturais inconscientes que se encontram enraizados profundamente nas práticas sociais do dia-a-dia da organização e na personalidade de seus membros.

Pela natureza inconsciente desses elementos, eles não se expõem à observação direta e seus significados ficam embrenhados no discurso dos atores da organização, sendo difíceis de decifrar. Por isso, dificilmente o discurso oficial de seus integrantes, entendido como valor central da organização, corresponde ao núcleo cultural da empresa.

Pode-se, desta forma, classificar pressupostos básicos como tudo aquilo que não é confrontado, debatido, portanto extremamente difícil de mudar.

A reavaliação dos pressupostos básicos ocasiona desestabilização temporária do aspecto cognitivo da pessoa, gerando grande ansiedade.

Os pressupostos básicos servem como mecanismos de defesa nas políticas organizacionais, gerando ações que poderão ser reativas ou pró-ativas.

Ainda, no conceito de Schein (1992), os pressupostos podem ser uma imagem formada no inconsciente. Essa imagem pode distorcer as informações e prejudicar o relacionamento entre as pessoas.

Num processo de negociação observa-se que se uma pessoa, ou equipe, entra com uma expectativa distorcida, o acordo fica cada vez mais distante em função das atividades defensivas demonstradas que, levarão a outra pessoa ou equipe a adotar, também, atitudes compatíveis reduzindo a área comum do objeto da negociação.

Se predominam na organização pressupostos de que o pessoal é altamente motivado e competente, o comportamento organizacional será compatível com esses pressupostos.

O entendimento dos pressupostos culturais é fator importantíssimo nas organizações multiculturais, nas multinacionais e nas globalizadas.

O poder da cultura se origina no fato de que, se os pressupostos são compartilhados, eles se reforçam mutuamente. Em organizações multiculturais, um mecanismo de comunicação entre estrutura formal e pressupostos individuais

poderá estabelecer critérios de relacionamento que permitam a cada um permanecer fiel à sua cultura sem prejudicar a funcionalidade organizacional.

Os pressupostos são crenças inconscientes, sentimentos que tratam de aspectos fundamentais da vida das pessoas e das organizações.

O entendimento e decifração dos pressupostos (se possível) facilita a compreensão e análise de outros aspectos mais visíveis da cultura organizacional e possibilita tratá-los com propriedade.

2.4 Planejamento

As organizações atuais necessitam estar constantemente preparadas para enfrentar a ambiência externa com sucesso, tendo novas técnicas, métodos e processos.

A evolução humana comprova que o ser humano tem a capacidade de buscar caminhos e respostas em experiências passadas, na ação do presente e já vislumbrando o futuro, perfazendo um processo contínuo de conhecimento e dominação.

Soares (1985) analisa que o planejamento decorre da necessidade de controle dos processos de mudança como uma arma poderosa para eliminar as incertezas e as desigualdades provenientes das transformações que ocorrem a cada dia de forma intensa e veloz.

Podemos dizer que o planejamento sempre fez parte da vida das pessoas, entretanto de forma empírica e improvisada. Quanto a isso, Parson & Cuiligan (1988) comentam que o planejamento sempre esteve presente na vida das pessoas, mesmo em épocas pré-históricas, quando os seres humanos eram apenas caçadores.

Quando falamos em planejamento temos, necessariamente, de nos reportar à economia. As velhas estruturas econômicas, sociais e culturais da sociedade sofreram alterações significativas no final do século XVIII e início do século XIX, quando a Revolução Industrial difundiu-se pela Europa e América do Norte. Tal progresso teve como característica básica a substituição da força humana pela força da máquina.

Wren (1979), em sua teoria, denota que as primeiras sociedades industriais foram caracterizadas por crescente renda *per capita*, desenvolvimento econômico, baixa dependência da agricultura, alto grau de especialização no trabalho e extensa integração geográfica dos mercados.

Da Escola Clássica, que teve em Adam Smith o seu fundador e um dos maiores defensores, surgiu o capitalismo liberal. A teoria sofreu influência da Revolução Francesa quanto aos ideais de liberdade individual, direitos do homem e do cidadão, que foram traduzidos no plano econômico pela liberdade de comércio e trabalho.

Em sucinta análise, podemos dizer que o capitalismo liberal tem como características centrais:

- uma economia de livre mercado, na qual os fatores de produção se movimentam livremente segundo os indicadores de preços;
- uma economia descentralizada, na qual o Estado tem um papel de expectador.

Tais fatores corroboram para a massificação da produção e um crescimento global vertiginoso.

Na análise de Soares (1985) disso decorreram conseqüências de duas ordens:

- **caráter positivo:** a geração de riquezas, o aumento do bem-estar, a elevação do nível de vida, além de progressos nas comunicações, na área financeira, avanço tecnológico das máquinas e equipamentos industriais;
- **caráter negativo:** crises periódicas de superprodução e de desequilíbrio entre produção e consumo, desigualdade na distribuição de renda, desequilíbrio no sistema capitalista.

O início da Primeira Guerra Mundial e a grande crise de 1929 ocasionaram questionamentos quanto aos pressupostos básicos do liberalismo.

Naquela época ganharam força a democracia no Ocidente e os movimentos trabalhistas na Europa Ocidental. O papel do Estado sofreu transformações. Necessitava-se de um Estado que orientasse a política econômica, intervindo na dinâmica da economia e sendo empreendedor no desenvolvimento econômico e social.

Decorrente do exposto, surgiu a idéia de planejamento como instrumento de decisão política. Os países necessitavam buscar formas de ação para melhor controlar os níveis de produção, a demanda e a oferta das respectivas economias.

Assim, o planejamento, síntese de previsão e prospecção, surgiu como instrumento capaz de oferecer aos governos possibilidades de controle sobre o ambiente.

Para melhor analisar o novo papel desempenhado pelo Estado e a influência do planejamento no processo de intervenção, Ellman (1980, p. 17) dividiu as economias mundiais da época em "economias mistas" (capitalistas) e "economias planejadas/administradas centralmente" (socialistas).

A maioria dos países socialistas desenvolveu seus sistemas econômicos de planejamento, em geral complexos, mobilizando esforços nacionais, tendo em comum o uso "da propriedade estatal dos meios de produção, do planejamento econômico nacional e da ditadura política". (Ellman, 1980, p.39).

No âmbito dos países capitalistas. Soares, (1985) considera como um segundo marco da história do planejamento econômico a experiência da política econômica do New Deal, posta em prática nos E.U.A., por Roosevelt, a partir de 1932.

No sistema capitalista o planejamento passa a atuar como um instrumento de confrontação e ajustamento dos setores privados do Estado, não desprezando a interdependência entre fenômenos do setor da produção industrial e do setor público.

Sob o enfoque capitalista, o planejamento seria desnecessário visto que numa economia competitiva o mercado deveria ser capaz de realizar as funções de um órgão central de planificação. Entretanto, a idéia de planejamento se solidificou nos países capitalistas diante de distorções e crises que a política de livre mercado não conseguiu solucionar, tais como: desemprego, inflação, desequilíbrio de comércio exterior, crises de produção etc.

"Tornou-se claro que o simples jogo das forças de mercado, com pequena intervenção do estado, era capaz de levar aos resultados desejados pela

sociedade". Desta forma o planejamento fez-se necessário na busca da promoção e desenvolvimento econômico (Lafer, 1975, p.12-16).

Independente de correntes ideológicas ou políticas, todos concordam com o planejamento como uma atividade básica para empresas e governo.

Lafer (1975, p.26) analisa que embora o capitalismo e o socialismo tenham objetivos e formas diferentes, o modelo de planejamento implícito em ambos é o mesmo, o que varia é a forma de dominar as forças econômicas.

Friedman (1985) considera o planejamento uma atividade pela qual o homem agindo em conjunto e por meio de manipulação e do controle conscientes do meio ambiente, procura atingir certos fins anteriormente por ele especificados.

Atualmente o planejamento passa a ser formulado e admitido como um instrumento eficaz no tratamento dos assuntos socioeconômicos de um país.

Nesse sentido, para Koontz & O'Donnel (1981, p.70-71), o planejamento deve ser considerado como a mais fundamental das funções da administração. Segundo eles, planejar "é decidir antecipadamente o que fazer, como fazer, quando fazer e quem irá fazer".

Para os autores, planejamento "implica a seleção de objetivos empresariais e departamentais, bem como a determinação dos meios de atingi-los". (Koontz & O'Donnel (1981). Entretanto, ressaltam que o administrador deve movimentar-se de uma função para outra, pois a administração é uma rede sistêmica e não o empreendimento seqüencial de uma série de tarefas.

Faria (1978) aborda o planejamento como "o estabelecimento da distribuição racional, no tempo e no espaço, dos recursos disponíveis, com o objetivo de atender com o menor desperdício possível a hierarquia de prioridades necessárias para a realização, com êxito, de um propósito previamente definido".

Portanto,

"planejamento envolve necessariamente uma visão do futuro e apresenta certas características básicas. Deve ser abrangente e considerar a organização como um todo, pois está refletido na estrutura dos programas e nos planos de ação, tem uma dimensão temporal, resulta em decisões coerentes tomadas a partir do exame das conseqüências futuras para a organização, e é um processo contínuo". (Dias, 1982).

2.4.1 Planejamento e participação

A palavra participação quer dizer ação de participar, termo originário do latim: *participatione*, faz parte de, ação daquele que faz parte, aquele que partilha.

Os significados podem parecer simples, no entanto muitas vezes geram diferentes conceitos em relação à forma e à intensidade de participação. (Bordenave, 1994).

Participação é um processo. Orion (1988, p.52) afirma que "participar não é optar simplesmente. É consentir, concordar em fazer parte". O autor usa a metáfora: ator participa, portanto não seja um mero expectador. O ator necessita conciliar papéis de protagonista com os coadjuvantes para o bom desenvolvimento do espetáculo.

Bordenave (1994) classifica diversas formas de participação como: de fato, espontânea, imposta, voluntária, concedida e provocada. Para ele, a participação pode ter objetivos de cunho pessoal, como sociais, políticos, organizacionais, entre outros.

Para Motta et al. (1987), as origens das propostas participativas estão baseadas nos pensamentos de teóricos como Robert Owen, Charles Fourier, Louis Blanc e Pierre Joseph Proudhon, chamados pelo autor de precursores do participacionismo.

Tais autores destacaram-se por suas concepções de comunidades cooperativas, de autogestão, de sistemas de coordenação. Muitas dessas idéias alavancaram movimentos cooperativistas, operários e sindicais do século XX.

Para compreender os mecanismos de participação interno de uma empresa, deve-se analisar a forma na qual ela está estruturada, a sua cultura, o modelo do

ambiente de trabalho (formal ou informal), os relacionamentos entre as pessoas (internos ou externos), os sistemas de informação e a comunicação.

A participação está vinculada à filosofia da organização, ao processo decisório em vigor, à forma de gestão, às estratégias empresariais e ao funcionalismo que caracteriza a administração como tradicional ou moderna.

A ciência da administração sempre esteve ancorada em conceitos que pressupõem ordem, disciplina, divisão do trabalho, burocracia e hierarquia rígidos. Desta forma, percebe-se que a teoria administrativa nem sempre corroborou com pressupostos participativos.

Na abordagem humanística da teoria geral da Administração foram sintetizadas as primeiras contribuições e os estudos que salientaram aspectos participativos. Destacam-se McGregor (1980) e Barnard (1971), cujos trabalhos objetivaram a identificação e o entendimento das variáveis que influenciam o comportamento das pessoas dentro da empresa.

Para Barnard (1971, p. 104),

"uma organização formal é um sistema de atividades ou de forças de duas ou mais pessoas, conscientemente coordenadas, e só existe se for constituída por três elementos básicos: comunicação, disposição para cooperar e propósito comum. Na cooperação o autor identifica que há disposição tanto positiva quanto negativa, que será resultado da "pura expressão das satisfações ou insatisfações experimentadas ou antecipadas por indivíduos, em comparação com aquelas experimentadas ou antecipadas através de oportunidades alternativas".

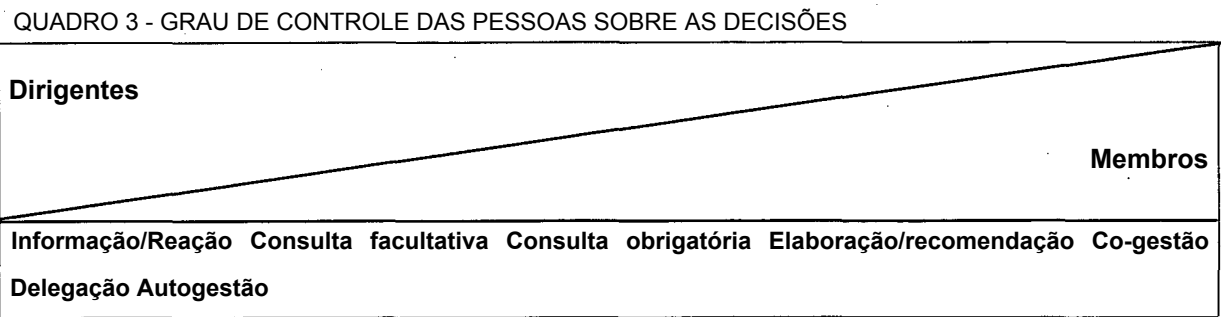
McGregor (1980, p.118) entende que a participação "consiste basicamente em criar oportunidades, sob condições adequadas, para que as pessoas tenham influência nas decisões que as afetam. Essa influência pode variar de pouca a muita". Diz, ainda, que

"não há implicação de que mais participação é melhor do que menos, afirmando que o tipo conveniente da participação há de variar conforme o nível e o grau de participação que dependem de uma variedade de fatores, entre os quais se incluem o tipo de problema ou decisão em pauta, as atitudes, experiências e habilitação dos gerentes e subordinados".

Freitas (1991, p.22) afirma que a administração participativa tem conotação adjetiva pois qualifica a natureza da ação. "Nela os atores participam, lutam em comum para atingir metas de mútuo interesse e partilham dos resultados". Ainda segundo Freitas (1991), a administração participativa

"visa a motivação integrativa do trabalhador na consecução das metas da organização de trabalho. Afastando ou diminuindo os choques oriundos do conflito entre capital e trabalho, ela melhora a produtividade, em razão do alto índice motivacional criado pelo encontro consciente das partes nos objetivos a serem atingidos".

Bordenave (1994) apresenta o seguinte quadro:



FONTE: BORDENAVE, Juan E. Diaz. **O que é participação**. São Paulo: Brasiliense, 1994

Informação: os membros são informados pelos dirigentes sobre as decisões já tomadas. É baixo o grau de participação e se constitui como tal porque é freqüente o caso de autoridades que sequer informam seus subordinados.

Consulta facultativa: fica a critério da administração, se quiser, e quando quiser consultar os subordinados, solicitando sugestões, dados para a solução de problemas, críticas.

Consulta obrigatória: a decisão final pertence aos dirigentes, no entanto os subordinados devem ser consultados em determinadas ocasiões.

Elaboração/recomendação: os subordinados elaboram propostas e recomendações que devem ser submetidas aos dirigentes podendo, ou não, ser aceitas. Se houver rejeição da proposta, esta deverá estar acompanhada de justificativa referente ao posicionamento.

Co-gestão: a administração da organização é compartilhada mediante mecanismos de co-decisão e colegialidade. Comitês, conselhos, colegiados são usados para tomar decisões.

Os administradores exercem influência direta na eleição de um plano de ação e na tomada de decisão. **Delegação:** os administrados têm autonomia em certos campos e jurisdições antes reservados aos administradores.

Para que a delegação seja real, os delegados devem possuir completa autoridade, sem necessitar consultar seus superiores para a tomada de decisões.

Autogestão: o grupo determina seus objetivos, escolhe seus meios e estabelece os controles pertinentes, sem referência a uma autoridade externa. Na autogestão desaparece a diferença entre administrados e administradores, pois nela ocorre a auto-administração.

As decisões podem ser organizadas em níveis. Bordenave (1994) apresenta os níveis enumerando-os de acordo com as etapas do planejamento:

- 1) formulação da doutrina e da política da instituição;
- 2) determinação de objetivos e estabelecimento de estratégias;
- 3) elaboração de planos, programas e projetos;
- 4) alocação de recursos e administração de operações;
- 5) execução das ações;
- 6) avaliação dos resultados.

Para Bordenave (1994), o modelo participativo deve proporcionar aos

subordinados a ascensão dos níveis de participação decisória, terminando com a divisão de funções entre os que planejam e os que executam.

A participação pode ser descrita como um envolvimento mental e emocional das pessoas em situações de grupo que as encorajam a contribuir para os objetivos grupais e assumir responsabilidades para alcançá-los.

Não é mais possível a aceitação de um estilo tradicional de mão-de-obra.

Almeida (1993, p.44) diz que não é admissível que as pessoas "pendurem seus cérebros junto com os cartões de ponto".

Entretanto, a passagem de uma realidade hierárquica, centralizadora, mecanicista para outra moderna, flexível, descentralizada e interativa é bastante complexa. O período de transição gera incertezas e é necessário um período para a adaptação.

Os modelos heurísticos do desenvolvimento tecnológico e administrativo, formulados por Ramos (1983), objetivam capacitar o administrador a desenvolver um raciocínio que o habilite a perceber as relações entre o sistema administrativo e as variáveis histórico-sociais.

Para a análise do desenvolvimento tecnológico e administrativo, o autor apresenta três modelos distintos: arcaico, de transição e atualizante.

QUADRO 4 - MODELOS HEURÍSTICOS DA EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA DA PRODUÇÃO

ELEMENTOS	MODELO ARCAICO	MODELO DE TRANSIÇÃO	MODELO ATUALIZANTE
Técnica administrativa	Direção autoritária na qual o planejamento é decidido e elaborado na alta cúpula, comunicado de cima para baixo; as comunicações são rudimentares e escassas.	Direção indiretamente consultiva na qual o planejamento é decidido no topo da organização, embora leve em consideração as reações e atitudes do grupo como um todo; as comunicações processam-se de cima para baixo e subsidiariamente de baixo para cima.	Direção participativa na qual o planejamento é organizado pela organização como um todo; as comunicações são democráticas, inclusive de baixo para cima e na horizontal.

FONTE: Adaptado de RAMOS, Alberto Guerreiro. **Administração e contexto brasileiro** : esboço de uma teoria geral da administração. Rio de Janeiro : FGV, 1983. p.95

Analisando o modelo pode-se dizer que as empresas que utilizam o modelo arcaico estão fadadas a desaparecer. O mundo moderno e competitivo rejeita administradores e empresas que não interagem com os ambientes interno e externo.

O modelo de transição reflete a realidade que norteia a maioria das empresas que tem dificuldades para atingir uma direção mais participativa, mas tenta livrar-se do estilo tradicional de planejamento e buscar formas para flexibilizar a organização.

As empresas que aspiram um modelo atualizante de planejamento e participação devem revisar suas bases culturais, os sistemas de comunicação e informação, os processos de desenvolvimento e aprendizagem, procurando assegurar maior comprometimento dos empregados com a sua organização e vice-versa.

Os processos de participação e planejamento devem ser considerados como habilidades que se aprendem e se aperfeiçoam.

Ansoff (1990, p.83) afirma que "as organizações precisam adaptar-se rapidamente e devem também deixar de ser tão hierarquizadas... tomando-se mais fluidas".

Historicamente justifica-se a falta de participação nos processos de planejamento pela incapacidade ou pelo desinteresse de uma visão limitada do todo. A culpa sempre recai sobre os subordinados, e as organizações não revisam sua própria atuação.

Demo (1988, p.84) compartilha a visão de que "não há participação dada, doada, preexistente. Somente existe na medida em que a conquistarmos num contexto de esforço conscientizado das tendências históricas contrárias".

Freitas (1991, p.28) considera que para implementar um modelo participativo "é preciso contar com a presença efetiva e atuante do empregador, do empregado e, se possível, da sociedade, através de uma consciência crítica de valores".

Waterman (1989) cita que no contexto da empresa a única constante é a mudança. Neste quadro, o planejamento participativo é considerado uma importante forma de inovação. No entanto, o autor considera que "a administração participativa, por si só, não constitui um paradigma acabado de modernidade", o que faz de uma empresa inovadora é um conjunto de fatos.

Deparamo-nos com um mundo organizacional instável e inconstante; sendo assim, a teoria das organizações necessita reavaliar seus conceitos básicos, principalmente no que tange à proposta burocrática de desenho organizacional.

Para Ramos (1983), é fundamental a busca de formas de revisão e flexibilização de alguns princípios, para que as organizações possam ajustar-se aos novos cenários e contingências.

As filosofias que demonstravam um caminho único estão sendo substituídas.

O autor citado, que analisa as propostas de modernização a partir de um "modelo de possibilidades", confronta duas categorias de entendimento, as quais denomina de teoria N e de teoria P. Enquanto a primeira condiciona a modernização a pressupostos determinísticos, a segunda considera as possibilidades objetivas que procuram abrir horizontes para o raciocínio dialético.

Para que se possa ter melhor compreensão do planejamento sob um enfoque participativo, é necessário estudar fatores referentes à tomada de decisão.

2.4.2 Planejamento e tomada de decisões

Tanto em instituições privadas como em órgãos públicos, o planejamento pode ser considerado um processo que induz as pessoas a produzir decisões.

Considera-se tomada de decisão o ato de agir para se atingir uma meta, seja de caráter pessoal, seja organizacional.

Muitos administradores consideram a tomada de decisão como algo inerente as suas atividades, pois são eles as pessoas responsáveis pela constante escolha do que, quem, quando, onde e como fazer.

Tal visão é considerada míope, uma vez que conduz ao risco da perda de um foco mais amplo da função planejamento.

Segundo Koontz & O'Donnel (1981), toda decisão está vinculada ao planejamento, uma vez que as decisões afetam futuros modos de agir.

Toda decisão precisa engrenar-se com processos e planos (visão sistêmica).

Motta (1997) comenta que "a visão ordenada do mundo organizacional, implícita na própria idéia de organização induzia a se pensar a realidade administrativa como racional, controlável e possível de ser uniformizada".

Segundo Etzioni (1989)

"os modelos racionalistas são concepções altamente aceitas sobre como as decisões são tomadas e como deveriam sê-lo. O autor (da decisão) conscientiza-se de um problema, propõe uma meta, pesa cuidadosamente os meios alternativos, e escolhe um deles com base no cálculo que se faz de seus respectivos méritos, tendo por referencial o estado de coisas que ele prefere".

Os autores citados concordam que é muito difícil agir com racionalidade completa, principalmente na área da administração.

Baseando-se em estudos de Weber, apud Ramos (1983) apresentou os conceitos de racionalidade funcional e racionalidade substantiva.

Na racionalidade funcional, considera-se que "os atos ou elementos são fundamentalmente racionais quando articulados ou relacionados com outros atos ou elementos, contribuem para que se logre atingir um objetivo predeterminado".

Na racionalidade substantiva, diz-se que "é substancialmente racional todo ato intrinsecamente inteligente, que se baseia num conhecimento lúcido e autônomo de relação entre os fatos". (Ramos, 1983, p.38-39).

Nas organizações a racionalidade substantiva sempre teve o seu lugar, embora tenham sido desenvolvidos na maioria das organizações ambientes favoráveis à racionalidade funcional.

Barnard (1971) afirma que a essência das funções dos executivos está no processo de formular decisões. Alerta que são inúmeras as circunstâncias que rodeiam

a tomada de decisões e salienta três condições gerais que mereceriam atenção especial: as ocasiões da decisão, as evidências da decisão e o ambiente da decisão.

Para Drucker (1992), os executivos devem concentrar-se no que é realmente significativo, pensando sobre o que é estratégico e genérico.

Drucker (1992) apresenta as etapas do processo de tomada de decisão:

- 1) a classificação do problema;
- 2) a definição do problema;
- 3) as especificações que a resposta do problema deve satisfazer;
- 4) a decisão em relação ao que é certo, em vez do que é aceitável para atender às condições-limite;
- 5) a elaboração dentro da decisão;
- 6) a verificação (*feedback*) que testa a validade e a eficácia da decisão".

Para Simon (1979), o administrador tem que se conformar com um modelo de racionalidade limitada, pois existem alguns fatores que impedem que o comportamento real atinja a racionalidade objetiva. São eles:

- a) a racionalidade requer um conhecimento completo e antecipado das conseqüências resultantes da ação, no entanto a prática demonstra que o conhecimento é fragmentado;
- b) as conseqüências pertencem ao futuro e, por isso, a imaginação deve suprir a falta de experiência ao atribuir-lhes valores, embora estes só possam ser antecipados de maneira imperfeita;
- c) a racionalidade pressupõe uma única opção entre todos os possíveis comportamentos alternativos, entretanto no comportamento real apenas uma fração de todas estas possíveis alternativas é levada em consideração.

No conceito de racionalidade limitada desenvolvida por Simon (1979), um dos princípios é o desenvolvimento de alternativas. Tal princípio caracteriza-se como

fator básico do planejamento, pois permite proceder à escolha que inabilitará a organização a alcançar os objetivos determinados.

Desta forma, o processo decisório pode ter diversas características e cursos de ação, uma vez que se conhecem as metas e premissas do planejamento.

Este princípio consiste nas fases de levantamento, avaliação e escolha de alternativas que levam a um resultado de decisão que pode não ser o melhor, mas será satisfatório.

Com o avanço da informática e o clima de incertezas dos últimos anos, programas e sistemas voltados para a tomada de decisão têm sido estudados e desenvolvidos.

Tem-se o crescente uso de software, gráficos de análises lógicas, execução de cálculos matemáticos, estatísticas, elementos que apóiam a tomada de decisão rápida; entretanto Santos (1995) destaca o surgimento de movimentos que propõem a ruptura com o ideal racional, aceitando os limites da racionalidade humana.

Para alguns autores, entre eles Peters, Waterman, Tofler, Pinchot citados por Santos (1995), a moderna administração desafia os estudos baseados na ordem e hierarquia, retirando a ênfase da racionalidade excessiva e percebendo o cenário organizacional como um ambiente sem fronteiras; prega uma administração renovada e voltada para a cultura organizacional, tendo a mudança como processo contínuo.

Para Santos (1995), a tomada de decisão deve estar balizada entre o racional e o intuitivo, o lógico e o ilógico, a ordem e o caos.

Dessa forma, intuição passa a ser percebida como mais uma base para o processo decisório, como um recurso gerencial. Segundo o mesmo autor, o processo decisório gerencial deve ser revisado e criticado, no sentido de tornar a teoria descrita nos modelos de planejamento mais próximas da prática.

Sob forma tradicional de caracterização, o planejamento está vinculado ao processo decisório de acordo com o nível do plano. Por este enfoque, tende-se a um

sistema de gestão que encoraja uma postura centralizadora por parte dos executivos e dirigentes, restringindo o poder e a tomada de decisões. (Vasconcellos Filho, 1982)

Já num enfoque mais atual procura-se levar em conta um modelo de planejamento que oriente todas as ações da empresa, sendo que todas as pessoas devem ter a oportunidade de participar do processo de forma ampla.

As estratégias e os objetivos devem ser formulados, prioridades definidas, decisões tomadas, considerando implicações internas e externas, bem como a participação de todos.

Motta (1982, p. 144) considera que o planejamento global da organização deve acontecer mediante um processo racional de análise de oportunidades e ameaças que possibilitarão domínio sobre o ambiente e sobrevivência. Mas também considera o planejamento como uma forma de estabelecer prioridades e ressaltar ambigüidades, por isso é necessário aceitar as dimensões de irracionalidade do processo decisório. O autor afirma, ainda, que o planejamento deve antecipar-se às demandas e necessidades, de forma a proporcionar respostas rápidas às crises e ao ambiente repleto de incertezas.

A influência política nos processos de tomada de decisão também afeta o planejamento dentro das organizações.

Considera-se que todas as ações humanas que produzem algum efeito sobre os objetivos dos grupos sociais ou regras de convivência são de caráter político. Desta forma, percebe-se que a política sempre está presente, seja no universo macro das relações da sociedade, seja como nas organizações empresariais, seja nas funções e atividades das pessoas.

Dallari (1994) afirma que quaisquer ações políticas necessitam de organização, forma de condução e coordenação de todos os elementos e meios utilizados para a tomada de decisão. Tais fatores contribuem para a coesão e força a grupos organizados e coordenados na busca de seu(s) objetivo(s).

O poder na organização foi sendo diluído e uma das variáveis responsáveis é o conhecimento, que decorre da crescente especialização pessoal e técnica nos vários níveis.

Motta (1995) diz que as tendências descentralizadoras tiveram impulso em função das novas conquistas tecnológicas e de novas formas de organização industrial e comercial. Segundo ele, a pessoa que executa o trabalho é a que conhece a melhor maneira de executá-lo, portanto é ela quem está em melhores condições de aperfeiçoá-lo.

O apego ao poder ocasiona distorções e desvios nos objetivos e nos resultados das organizações. A intervenção política ocorre independente do tipo de organização, cultura ou atividade.

Motta (1997) cita que no caso do Brasil permanecem "fortes remanescências de uma sociedade tradicional de características semifeudais", onde são encontrados processos decisórios nos quais ainda domina "uma forma de organização e administração que obedece menos a razões técnico-regionais e mais a critérios de loteamento político, para manter coalizões de poder e atender a grupos preferenciais".

Segundo Lafer (1975), "o fracasso ou não do planejamento está ligado à exclusão de variáveis importantes como: a organização administrativa e burocrática, as formas de ligar o plano à sua execução, a influência das instituições vigentes e do quadro político do momento, o controle e o planejamento financeiro e orçamentário, entre outras".

Ansoff (1990) acredita haver uma tendência de reversão do processo e cita exemplos dos Estados Unidos e Europa, onde "a diluição do poder da direção é um fenômeno que se tornou comum", principalmente por fontes externas, sob a forma de legislação e de pressões sociais^

É fundamental a identificação de distorções com o objetivo de promover a busca de modernização das ações.

Para Waterman (1989), a chave para ser bom politicamente, sem ser político, está na maneira pela qual o historiador McGregor (1980) define a liderança, ou seja, como reconhecimento de uma finalidade coletiva entre líderes e seguidores.

Desta forma, a diminuição dos conflitos ocorrerá a partir de um esforço, não para conseguir objetivos comuns, mas de uma "barganha para ajudar os interesses individuais de pessoas ou grupos (organizações) que seguem caminhos separados".

Grahan Allison, apud Waterman (1989, p.210), propõe um modelo político de comportamento organizacional:

"Os homens compartilham o poder. Eles diferem a respeito do que deve ser feito. As diferenças importam. Este meio necessita que as decisões e ações resultem de um processo político. Neste processo, algumas vezes um grupo comprometido com um curso de ação triunfa sobre outros grupos, que lutam por outras alternativas. Com a mesma freqüência, porém, diferentes grupos, puxando para direções diferentes, produzem um resultado, ou melhor uma resultante - uma mistura de preferências conflitantes e de poder desigual de vários indivíduos - distinta daquilo que qualquer pessoa ou grupo pretendia. Em ambos os casos, o que move a peça do xadrez não são simplesmente as razões que apoiam um curso de ação, ou as rotinas de organizações que representam uma alternativa, mas sim o poder e o talento de proponentes e oponentes da ação em questão".

Waterman (1989), calcado nessa abordagem, afirma que política e poder não devem ser incompatíveis com as demais ações que promovem benefícios para as empresas, deve-se considerá-los como neutros.

Uma das maneiras de se impedir a "politicagem negativa" seria transformando a organização "em um lugar onde o trabalho em equipe conte".

O autor destaca alguns pontos que podem fortalecer tal transformação:

- as pessoas devem ser escolhidas tanto pela qualificação como adequação à cultura;
- destruir a barreira entre funcionários, clientes e fornecedores;

- comunicar-se e construir redes, disponibilizando as informações;
- dar ênfase ao aprendizado contínuo;
- reconhecer que a persuasão não é via de mão única, mas um meio para a solução de problemas;
- dar ênfase ao processo político como um processo de resolução de conflitos e negociação;
- coibir lutas políticas internas;
- desencorajar comportamentos que visem apenas a lutas políticas;
- promover e incentivar pessoas transformadoras em todos os níveis da organização.

2.4.3 Planejamento e estratégia

Para a implementação do planejamento, é necessário que se coadunem operações internas com as mudanças impostas pelas pressões ambientais.

O planejamento estratégico num ambiente de incertezas surgiu como um instrumento capaz de proporcionar respostas aos riscos e às incertezas ambientais que afetam as organizações.

O termo estratégia durante muito tempo esteve vinculado à arte de guerra, a atividades militares (termo original do grego - *estrátēgos* - general). Nas décadas de 1950 e 1960 o termo passou a incorporar o mundo dos negócios e mudou sua concepção passando a significar processo voltado para o futuro, para a ação, a serviço das organizações, com o objetivo de desempenhar uma função societária, revisar tanto o papel quanto a finalidade das organizações, bem como os valores que permeiam os negócios. (Oliveira, 1995).

Ansoff (1977, p.1) considera o planejamento estratégico como "uma solução para ajustar inadequações existentes entre as organizações e o ambiente".

Para Vasconcellos Filho & Fernandes (1982, p.820), "planejamento estratégico tem a finalidade de direcionar os rumos das organizações, na busca de maior interação com o ambiente".

Drucker (1992) define planejamento como um processo sistemático e contínuo de tomada de decisões empresariais com a previsão das conseqüências futuras.

Ackoff (1982, p. 14) complementa os conceitos anteriores e faz uma ressalva "planejamento estratégico não é somente desejável, é também difícil e demanda muito tempo e dinheiro, além de requerer um completo comprometimento da melhor equipe da organização". No entanto, considera que um planejamento estratégico bem elaborado traz retorno à altura.

Os conceitos convergem para a consideração de que planejamento estratégico é uma metodologia gerencial caracterizada por um processo no qual a organização direciona as ações, compatibilizando as necessidades internas com as mudanças ambientais externas.

Campos (1982, p.185) ressalta que o planejamento estratégico deve ser um processo contínuo e dinâmico, no qual "os modelos devem ter flexibilidade suficiente para reavaliações permanentes".

O planejamento é entendido como estratégico com base em um modelo de hierarquização que se compõe de três níveis: estratégico, tático e operacional.

O planejamento estratégico afeta a empresa de forma integral e possibilita ao executivo estabelecer um rumo a ser seguido com objetivos a longo prazo, com maneiras, prazos e ações para o alcance do proposto.

O planejamento tático deve ter por objetivo uma determinada área de resultados, trabalhando com a decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico. E desenvolvido nos níveis inferiores e relaciona-se a objetivos de médio e curto prazo.

O planejamento operacional pode ser considerado como a formalização da metodologia estabelecida nos demais níveis, mediante planos de ação ou planos operacionais. (Oliveira, 1994).

Boucinhas (1982, p.66) afirma que o "planejamento estratégico é sempre realizado nos escalões mais altos da empresa", declarando limites bastante rígidos quanto à participação. É o enfoque mais tradicional do planejamento estratégico.

Degen (1982, p.63-64) alerta que se planejamento estratégico for desenvolvido "somente pelo presidente ou planejadores profissionais servirá apenas para decorar prateleiras, sem nenhum valor prático". Para o autor, o planejamento deveria promover na organização oportunidades de questionamento do negócio, sua sistemática, procedimentos e revisão de desempenhos técnicos e gerenciais. Apresenta premissas a serem consideradas no processo de planejamento estratégico:

- as atividades de planejamento devem envolver os executivos que são responsáveis pelos resultados dos planos;
- a evolução das idéias geradas em todos os níveis hierárquicos deve ser fator condicionante no desenvolvimento de novos produtos, serviços e mercados;
- um planejamento sistemático e contínuo é necessário para ordenar, motivar e conceber a elaboração dos planos;
- os executivos e suas equipes necessitam estar motivados para participar do planejamento;
- o desenvolvimento de uma cultura de planejamento voltado para a geração de dados qualitativos e quantitativos que contribuam com a definição da missão, dos objetivos, seleção e avaliação das alternativas estratégicas e elaboração dos planos básicos para implementá-las.

Vasconcellos Filho & Fernandes (1982) destacam vantagens do planejamento estratégico nas organizações, entre elas: maior integração na organização, comportamento sinérgico das áreas funcionais, maior orientação e agilidade do processo decisório, menor integração da empresa com o ambiente.

Também analisam as características limitadoras, entre as quais estão: a resistência interna à implantação de um sistema de planejamento estratégico, o elevado custo, o tempo necessário à capacitação gerencial e o grau de formalidade adotado pelo processo.

Para a implantação do planejamento estratégico, há necessidade do conhecimento de uma metodologia de elaboração e implementação objetivando propiciar aos participantes o embasamento teórico necessário e sua conseqüente aplicação prática. (Oliveira, 1995).

A constituição básica do planejamento estratégico possui algumas fases que são tidas como consenso entre a maioria dos planejadores. São elas:

- estabelecimento da missão;
- análise dos ambientes externo e interno (respectivamente, a identificação de ameaças e oportunidades e dos pontos fracos e fortes);
- estabelecimento de filosofias estratégicas e macropolíticas;
- fixação dos objetivos e metas;
- instituição de questões e estratégias competitivas;
- especificação de projetos e plano(s) de ação nos respectivos níveis;
- acompanhamento, avaliação e controle (desempenho e *feedback*).

Vasconcellos Filho & Fernandes (1982, p.89) sugerem uma fase de sensibilização e conscientização dos participantes que deve antecipar e permear as demais fases. Para o autor, é necessário alterar toda cultura, já que o processo de planejamento estratégico na organização passa por "uma modificação de atitudes e a aquisição de novos conhecimentos e habilidades".

Waterman (1989) diz que alguns executivos "resmungam quando surge o assunto estratégia". O autor colheu alguns depoimentos que denotam que o processo de planejamento estratégico não tem apontado novas oportunidades e que seu papel quanto ao fator de renovação tem sido "sutil, silencioso e indireto".

Ansoff et al. (1981) analisam, observam e criticam uma perspectiva de planejamento estratégico que esteve, por muito tempo, somente com um foco de preocupação competitiva, poucas vezes apresentando uma preocupação empreendedora dentro do contexto das organizações.

Oliveira (1995, p.28) define a administração estratégica como

"uma administração do futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar harmoniosamente o processo de planejamento da situação futura desejada da empresa como um todo e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a organização e a direção dos recursos empresariais de forma otimizada com a realidade ambiental, com a maximização das relações interpessoais".

Para o autor, é necessário um diagnóstico ambiental, consolidando de forma interativa os fatores externos e a capacidade interna (das aptidões de respostas da organização).

Segundo Ansoff et al. (1981), deve-se considerar a transformação da capacidade de um processo complexo que envolve mudanças mutuamente coerentes em vários atributos da cultura da organização. Dentre tais atributos, destaca os seguintes: valores e normas organizacionais, habilidades administrativas, conhecimento e propensão para o risco, relações estruturais (autoridade, responsabilidade, informação, poder, tarefa), relações do processo (resolução de problemas, comunicação, motivação, controle) e tecnologia (sistemas formalizados, aquisição de informação, análise de decisão, aplicações de computador).

A transformação estratégica deve estar calcada na inter-relação dos processos de estratégia e capacidade, pois somente a preocupação com o ambiente externo é

insuficiente. Desta forma, a administração estratégica deve trabalhar com toda a dinâmica de transformação.

Isso pode significar que:

"Num extremo, quando a sobrevivência está iminentemente ameaçada a mudança será regulada pelas necessidades de uma nova estratégia. No outro extremo, quando o ambiente é benigno e a mudança estratégica não é imperativa, a capacidade reorganizacional para o futuro muda de estratégia. Na maioria dos casos, serão seguidos caminhos paralelos, mutuamente interagentes". (Ansoff et al., 1981, p.86).

Para Oliveira (1995), a administração estratégica é um processo participativo, que não se coaduna com o modelo de administração tradicional.

Nesse mesmo sentido, Ansoff et al. (1981) consideram que somente o envolvimento e a participação alicerçam os processos de aprendizagem organizacional.

Senge (1990) entende que as pessoas são capazes de criar os resultados que desejam quando estão inseridas em organizações de aprendizagem, que estimulam elevados padrões de raciocínio e uma contínua aprendizagem grupai.

Para Waterman (1989, p.53), grande parte das empresas tem desconsiderado "métodos rígidos de planejamento, bem como os grossos livros de planejamento, carregados de números. O que evolui em seu lugar é um planejamento que compreende melhor as realidades das mudanças. Ele é mais fluido, flexível e realista que os métodos antigos".

Segundo as novas tendências, o planejamento e a estratégia abrangem a organização de forma integral, vinculados à comunicação e ao aumento de capacidades, aptidões e competências pessoais.

O planejamento, as projeções e os métodos de análise convencionais não estão equipados para tratar da "complexidade dinâmica das organizações que não estiverem permeadas de raciocínio sistêmico, enfocando o conjunto e as inter-relações das diferentes perspectivas". (Senge, 1990, p.79).

O foco está em "transformar o planejamento tradicional em aprendizado", ampliar as idéias, enxergar além. (Senge, 1990, p.174).

A mudança deve ser tratada por meio da "intervenção social planejada, auto-sustentada e direcionada" em contraste com as "rupturas oriundas de forças sociais espontâneas ou de provocações revolucionárias". (Motta, 1997, p.xvi).

Cabe este alerta; "As organizações sempre se modificam de alguma forma, mesmo sem terem noção no sentido de direção. A mudança intencional e planejada objetiva atuar sobre a evolução natural acelerando seu passo ou rompendo com a direção estabelecida". (Motta, 1997, p.xvi).

Na perspectiva estratégica, a organização é percebida como sistema aberto que está inserida num contexto maior. A tomada de decisão ocorre por meio do fluxo de informações entre a organização e o ambiente. Já a mudança organizacional se dá a partir da redefinição de sua missão, seus objetivos e sua forma de ação.

No processo de mudança, são fundamentais a revisão dos métodos de trabalho e a forma pela qual se utilizam os recursos intelectuais e materiais, pois o objetivo maior do planejamento é proporcionar mudanças no ambiente em que está inserido, não se restringindo a fazer planos. Os tomadores de decisão deverão ter seus modelos mentais alterados pelo planejamento, que deve, ainda, proporcionar uma visão sistêmica e uma ampliação do seu raio de ação. (Senge, 1990).

2.5 Relações de poder e formas de gestão

A análise das relações de poder e formas de gestão está baseada nos estudos de Faria (1985) em sua obra *Relações de poder e formas de gestão*. Para o autor, existe muita polêmica em relação ao termo poder. Há um vasto material para pesquisa e inúmeras formas de interpretação.

A maior parte dos conceitos empregados nas ciências humanas pode ser observada de forma implícita ou explícita, das seguintes formas:

- a analogia entre poder e dinheiro: o poder é definido como sendo um atributo de liquidez limitada, de forma que o poder é um agente "A" sobre um agente "B", confere a "A" não só o controle sobre "B", mas igualmente sobre "C", "D", "E", etc. Além disto, o fato de "B" consentir na imposição de "A" sobre certas questões, significa necessariamente que "B" o faça como relação a todas as questões;
- todo poder é legítimo: supõe-se, neste caso, que não existe divisão de interesses ou que esta divisão subordina-se ao exercício do poder. Assume-se que há um consenso entre o detentor do poder e seus subordinados;
- o poder é um atributo individual: menospreza-se o fato de que na sociedade moderna as relações de poder são estritamente impessoais;
- as relações de poder independem das estruturas de uma formação social;
- confusão entre poder e as bases do poder (autoridade e coerção);
- confusão entre poder e influência;
- transferência do conceito de poder para o de causa, supondo que o comportamento de um agente ou que a ação de uma unidade social causa (provoca) o comportamento de outro agente ou uma ação de outra unidade;
- assume-se que as relações de poder fundamentam-se na soma-zero: a sociedade seria composta de elementos que se equívalem e que manteriam relações de equilíbrio de interação, de forma que a um acréscimo de poder de um dos elementos corresponderia uma perda equivalente de poder do outro (ou de outros) elemento. A sociedade seria limitada a uma área fixa, em que qualquer expansão que ocorresse em um de seus componentes, implicaria recuo de igual dimensão em outro;
- as relações de poder são relações de troca, que podem ou não resultar em acordos, em negociações;
- o poder é uma necessidade individual, devendo ser exercido no sentido de motivar, através de símbolos de status ou de símbolos de autoridade, as ações dos que o exercem e de seus subordinados;
- toda relação de poder é uma relação de mando, de imposição de vontade;
- o poder individual depende exclusivamente do acesso que tal indivíduo tem às principais instituições da sociedade;

- a posse do poder está ligada à posse de informações e ao processo de tomada de decisão;
- o poder é uma propriedade do Estado, sendo o Estado o próprio poder, dividido em outros poderes;
- todo exercício do poder é unilateral; não existem relações de poder; o poder é concebido de forma monolítica, ou seja, todas as relações sociais são relações de poder". (Faria, 1985, p. 14-15).

Poder, na concepção de Faria (1985), é a capacidade de uma classe ou segmento de classe de realizar ou propor seus interesses ou objetivos opondo-se a resistência, independente dos níveis estruturais em que está estruturada.

O poder é decorrente de relações sociais de classes ou segmentos de classes sociais e não de indivíduos.

"O poder somente será contínuo e importante se resultar do acesso da classe (fração de classe ou segmento) social ao comando das principais estruturas objetivas (econômica, jurídico-política e ideológica) da sociedade, de maneira a pôr em prática os seus interesses relativamente autônomos". (Faria, 1985, p.15)

O poder tem como base a autoridade e a coerção e pode ser encarado como manifestação de autoritarismo; uma vez que se caracteriza pela dominação - subordinação.

Quando ocorre a emergência de uma classe, a estrutura de poder é desagregada e busca-se a transformação em prol de novas relações que permitam realizar seus objetivos específicos.

"A capacidade essencial é a de definir os interesses pois, na medida em que um segmento, por exemplo define e realiza seus interesses, seu poder é o que se pode designar por poder absoluto". (Faria, 1985, p. 16)

No entanto, se o segmento define seus interesses mas é impotente para realizá-los deixa de ser absoluto e passa a ser relativo, uma vez que faz concessões ou utiliza estratégias de manipulação.

Não se pode vincular o conceito de poder absoluto ao de poder total.

Segundo Faria (1985, p.16), "poder absoluto refere-se à capacidade de uma classe em definir e realizar ela mesma os seus interesses e o poder total refere-se a maneira como se dá o exercício desta capacidade por uma classe: sem oposição, sem resistência, unilateralmente".

Assim, a capacidade de realização dos interesses está diretamente vinculada à base do poder em que se está apoiado.

Faria (1985) considera que a cooptação, as negociações, os acordos e as inúmeras formas de entendimento, também estão implícitos nas relações de poder. Em suas palavras:

"Dada a maneira como o poder é concebido, ou seja, como capacidade de definir e realizar interesses relativamente autônomos, as relações de poder não são relações entre indivíduos, pois o lugar de constituição de conceito de poder é o campo das práticas de classe. Isto não significa que as classes estejam estabelecidas em relação de poder ou que derivem destas relações, mas que as relações de poder, tendo como campo as relações sociais, são relações de classe".

(Faria, 1985, p. 17)

Nas relações em que prevalece o modo de produção capitalista, o poder não é jamais absoluto e total. Nem todas as relações de trabalho podem ser caracterizadas como relações de poder, pois nem todo processo produtivo envolve compra e venda de força de trabalho, sua escravização ou controle e posse de excedentes a título de remuneração de propriedade.

Para o autor, é possível sustentar que:

"dado o conceito de poder, nem todas as relações de poder são relações de trabalho, mas todas as relações de trabalho são, em seus vários níveis, relações de poder. Isto é verdade tanto na seleção e admissão do trabalhador, no seu treinamento, no uso de sua força de trabalho, em sua remuneração, nos conflitos e

em sua demissão, quanto na sua formação e qualificação, nas leis que regulam as relações (promulgadas pelo Estado), na situação de habitação e lazer, na militância política e em valores culturais". (Faria, 1985, p.17).

2.5.1 As relações de poder

O exercício do poder apóia-se numa base que constitui sua representação simbólica e é utilizada para a concretização da dominação. "Não pode haver exercício do poder se este não tem qualquer sustentação, ou seja, se o poder apoia-se em uma espécie de vazio político". (Faria, 1985, p. 19).

As relações de poder podem ser estabelecida a partir da influência da autoridade e da coerção:

- a) **Influência** - pode ser remetida a relações individuais, inter e intragrupais, organizacionais e institucionais.

Seu carácter é basicamente de generalidade das relações, caracterizando-se pela reciprocidade nas relações, em que a influência é bilateral: o superior influencia o subordinado, assim como o subordinado pode influenciar seu superior.

O aspecto hierárquico pode ser observado nas relações de influência; no entanto, não há necessariamente uma ligação.

A influência pode ser total, parcial, nula (falte de, ou não influência) ou negativa (caso específico da aversão, repulsa, repugnância). Assim:

"A influência não se caracteriza como base de poder na medida em que seu aspecto de introspecção e reciprocidade pressupõe apenas uma ação que alguma pessoa (grupo, organização, instituição ou até mesmo objeto de carácter simbólico: caso típico das seitas religiosas) exerce sobre outra no sentido de incutir determinados valores ou percepções às quais o(s) influído(s) pode entregar-se até mesmo com entusiasmo ou respeito". (Faria, 1985, p.20).

- b) **Autoridade** - todas as discussões sobre autoridade tiveram em Weber seu ponto de partida. Para o autor, há três tipos de autoridade, que podem ser:
- de caráter racional;
 - de caráter tradicional;
 - de caráter carismático.

Weber analisa que nenhum dos tipos de autoridade ocorre de forma pura, sendo comum encontrarmos a combinação dos diferentes tipos em diferenciados graus.

Importa salientar que:

"todos os que estão submetidos à autoridade obedecem devido a aceitação dessa autoridade legitimada pela referência a uma norma geral aceita por todos (racional-legal ou burocrática), pela tradição (paternalista ou patrimonialista) ou pelo carisma". (Faria, 1985, p.21).

- c) **Coerção** - "a coerção reside, fundamentalmente, na aplicação de (ou ameaça de) sanções físicas, psicológicas, sociais e culturais de forma a castigar: impor restrições de movimento; reprimir a expressão de sentimentos e desejos; controlar (principalmente pela força) a satisfação de necessidades básicas: provocar a escassez de recursos; bloquear a obtenção de conhecimentos; induzir ao medo; impedir e/ou punir manifestações espontâneas: cercear com normas o desempenho de agentes etc.". (Faria, 1985, p.21).

A força é um grande meio de coibição e controle utilizada para assegurar o cumprimento de determinações. As formas de controle variam; no entanto, não existe dúvida que indiretamente se baseiem na força.

Quanto à sua-forma, "A coerção é a base máxima de poder e seu uso nas sociedades mais modernas não é feito as claras, pois os detentores de poder freqüentemente a empregam às ocultas". (Guillerm & Bourdet, 1976, p. 165).

A coerção pode ser um ato explícito (direto), que remete à repressão, ou um ato implícito (indireto), que remete ao recalçamento para sua legitimação.

O controle ocorre sobre Indivíduos, grupos, classes e organizações e pode emanar do Estado ou organizações à medida que controla as ações e atividades de seus membros. Para Faria (1985, p.22), "é principalmente, mas não exclusivamente, no âmbito do Estado e das organizações que ocorrem os conflitos de classes".

As bases do poder podem ser representadas em um quadro, como o que segue:

QUADRO 5 - REPRESENTAÇÃO DAS BASES DO PODER

BASES DO PODER	TIPOLOGIAS		
	Legal	Tradicional	Carismática
Autoridade	Racional/burocrática	Patrimonialista/Paternalista	Exemplaridade/ Heroísmo
Coerção	Direta		Indireta
	<u>Explícita/Repressiva</u>		Implícita/sutil (sofisticada/recalcante)

FONTE: FARIA, José Henrique de. **Relações de poder e formas de gestão**. Curitiba : Criar Edições : FAE, 1985. p.23

As bases do poder e suas tipologias aparecem de forma dinâmica, combinadas de diferentes maneiras e em diferentes graus quando do exercício do poder.

Quando há referência sobre relações de poder há implicação no exame das bases que o sustentam em diferentes formas e graus. Segundo Faria (1985, p.23),

"é necessário insistir, no entanto, que pode ocorrer que as relações de poder materializem-se pela coerção (sutil), sendo contudo mascarada pela autoridade (pela necessidade de legitimação), pois graças ao processo de inculcação usa-se o termo respeito onde se deveria usar temor".

2.5.2 Formas de gestão

As organizações, em geral, e o Estado, em particular, refletem na sua forma de gerenciamento O poder que consiste na capacidade de definir e realizar interesses e objetivos.

Para Faria (1985, p.49), "é o exercício da capacidade de definir e realizar interesses, e objetivos, por parte dos agentes em presença que determina a forma particular dominante de gestão nas organizações".

A análise abordará as seguintes formas de gestão: gestão participativa, cogestão, autogestão e heterogestão.

2.5.2.1 Gestão participativa

O quadro de Mintzberg (1983) revela uma tipologia de quatro espécies de grupos de interesses envolvidos no processo de participação. A originalidade de seu trabalho consiste em identificar a participação de grupos de interesses externos à empresa como um mecanismo de participação tão pertinente na discussão da matéria quando os modelos de participação de empregados ordinariamente tratados pela matéria.

QUADRO 6 - QUATRO FORMAS BÁSICAS DE DEMOCRACIA ORGANIZACIONAL

FORMAS	GRUPOS ENVOLVIDOS	
	Empregados	Grupos de interesse externo
Conselho de direção	Empregados Democracia representativa Estilo europeu - por exemplo: co-determinação ou propriedade coletiva.	Pluralística Democracia representativa Estilo americano - por exemplo; diretores de interesse público.
Processo interno de tomada de decisão	Empregado Democracia participativa Por exemplo; conselho de trabalho	Pluralística Democracia participativa Por exemplo; integrante de comitê de novos produtos

FONTE: MINTZBERG, Henty. Why America needs, but cannot have corporate democracy? **Organizational Dynamics Spring, p.8,1983.** Tradução nossa

Sem dúvida, a participação na organização deve caber nesta abertura de fronteiras. Mintzberg (1983, p.8) avança a discussão ao assinalar a vocação europeia para os grupos internos e a americana para a incorporação de personagens externas.

Para Motta (1981a, p.4), há diversas classificações de tipos de decisões em face do processo de participação, que seriam as seguintes: de integração, isto é, aquelas relativas ao processo/desenvolvimento das organizações, melhoramento das condições de trabalho e aperfeiçoamento dos empregados; de distribuição, vale dizer, aqueles concernentes à repartição dos resultados do trabalho, salário e distribuição indireta e, finalmente, as decisões de adaptação atinentes basicamente à divisão interna de trabalho, especialização, alocação de poder e planos de carreira.

É a capacidade de influenciar ou de exercer controle sobre uma ação que indica o grau de participação de uma pessoa, ou de um grupo sobre uma decisão organizacional. Em essência, o que está em jogo é o poder.

Entendemos que participação é o ato de influir, de exercer controle, de ter poder, de estar envolvido ativamente.

Muitas estruturas organizacionais criam obstáculos à participação, ao passo que outras como que viabilizam tais soluções.

Nessa linha de raciocínio é que Mintzberg (1983) alega que o problema de participação reside na natureza da tarefa e no desenho da estrutura e não na distribuição do poder e que, segundo uma classificação de cinco tipos de estrutura, somente os modelos de burocracia profissional e adhocracia demandam delegação extensiva e aproximam-se do ideal democrático. Os três outros tipos - estrutura simples, máquina burocrática e forma divisionalisada -, em verdade, se opõem à participação.

À luz das considerações devemos atentar para o fato de que certas alterações comportamentais havidas no interior de uma organização, muitas delas honestas e sinceramente orientadas para participação, não são compatíveis com estruturas hierárquicas rígidas e piramidais.

A participação como processo precisa ter seu efetivo desdobramento no nível da estruturação da organização.

2.Õ.2.2 Co-gestão

"A co-gestão não elimina o autoritarismo organizacional, mas tem o efeito de mascará-lo, constituindo-se em um logro astucioso da classe dirigente". (Faria, 1985, p.63).

Faria (1985), em sua análise, denota que a participação dos trabalhadores surge em decorrência do desespero dos dirigentes em salvar o desempenho, frente a uma imensa alienação do trabalhador. O trabalhador é servil levado pela necessidade de sobrevivência; no entanto, ao não se comprometer gera absenteísmo, *turnover*, desinteresse e alienação.

Segundo o mesmo autor,

"a co-gestão supõe que o trabalhador possa ter uma palavra a dizer na organização da empresa e, portanto, se manifesta em dois níveis: operacional e estratégico. A co-gestão atua no nível da organização técnica do trabalho e no nível da política geral da fábrica". (Faria, 1985, p.62).

A co-gestão tem como meta o lucro e reafirma o modo de produção capitalista, sendo assim, em nível interno na organização, não são questionados os objetivos definidos/impostos pela direção.

Para Faria (1985, p.63),

"a participação nos lucros, em forma de cotas ou ações, cujo objetivo é eliminar o conflito capital-trabalho na verdade engendra uma dissimulação na apropriação do excedente. As ações são concedidas ao trabalhador mediante determinadas condições, que, além de dificultar a posse e limitar o usufruto, não produzem juros imediatos e tampouco são negociáveis. Além do mais, tais ações prendem o trabalhador ao que ele julga ser sua empresa".

A co-gestão não elimina o conflito e nem a exploração pois o capitalismo expressa em si mesmo uma relação de exploração. Também não pode ser percebida como um passo para a eliminação do autoritarismo nas organizações.

Para Faria (1985, p.65), "as relações de poder que se estabelecem sob a co-gestão estão assentadas nas diversas estratégias de cooptação e de envolvimento dos trabalhadores nos mecanismos da gestão capitalista do processo de produção. De forma alguma trata-se de uma gestão democrática, embora as implicações imediatas da gestão autoritária (heterogestão) sejam amplamente atenuadas, garantindo às empresas a reprodução das relações capitalistas de produção, o processo de geração de excedentes e a acumulação de capital".

2.5.2.3 Autogestão

Para Faria (1985, p.75),

"a autogestão destrói a noção de economia atrelada ao lucro, à exploração e à dominação e rejeita a noção comum de política como função reservada de uma casta de políticos, para propor uma noção de economia a partir do que é necessário produzir e uma noção de política enquanto manipulação em todos os níveis - e sem intermediários - de todos os interesses por todos os homens".

A aspiração autogestionária surgiu após o nascimento do movimento operário. No dizer de Faria (1985, p.76), "Gramsci considerava que a autogestão é mais do que um mero sistema de organização, algo mais que um simples sistema econômico, mas a aspiração da construção de uma sociedade livre, igualitária".

A autogestão se confunde, muitas vezes, como uma nova forma de administrar ou é reelaborada teoricamente por meio da psicossociologia.

Para Faria (1985, p.76), "a autogestão deve ser entendida como uma transformação completa da sociedade em todos os planos (econômico, social e

político) e desta forma, trata-se também (e não apenas) de uma outra forma de administração porque a autogestão reconhece a necessidade de um planejamento, embora não delegue o encargo (e seus privilégios) a uma minoria de especialistas".

Portanto, consideramos que autogerir não é democratizar a economia capitalista, mas mudar seus fundamentos. É a verificação dos produtos úteis aos homens e não apenas aqueles que poderão maximizar os lucros ou o poder do Estado centralizado.

Sob o ponto de vista antropológico, a autogestão é a possibilidade de todos realizarem seu trabalho de forma livre e criativa, exercendo controle integral sobre o produto e sobre o processo deste mesmo trabalho. Daí o feliz *insight* de Paulo Motta ao declarar que na autogestão, diferentemente dos outros modelos de participação, a divisão do trabalho é fixada como resultado do próprio processo de participação, isto é, ela é a *posteriori* (Motta, 1981a, p.17).

Nesse contexto, a participação faz, então, desaparecer relações de dominação de quaisquer origens. Todos mandam e todos obedecem, não se negando, todavia, nem a necessidade de se administrar planejando o futuro (embora não se delegue o encargo de especialista), nem a integração e a coordenação (embora não se envolva mais dirigentes e dirigidos), mas sim coordenadores e coordenados, uma estrutura de conselhos de assembléia e de poder distribuído, como assinala Garcia, 1975, p.4).

Em resumo, podemos afirmar que autogestão representa uma proposta de ação coletiva, de matriz socialista, irradiando-se sobre toda a sociedade e *ipso facto* sobre suas empresas, organizações e instituições. Repousa no princípio de igualdade entre todos os homens, defende a autonomia criativa de cada homem negando a heteronomia em todas as instâncias da vida social. Em nível organizacional, ela significa uma mudança radical de grande impacto, sobretudo porque a autogestão traz para o interior da organização o princípio da igualdade e, assim o fazendo, ela institui a democracia organizacional de todos perante todos, desaparecendo as hierarquias e as dominações. Tais colocações impactam de maneira contundente a ótica tradicional, da teoria e da prática organizacional, de

alguma forma levando à revisão de seus atuais fundamentos e avançando em direção a novos paradigmas.

2.5.2.4 Heterogestão

Para Faria (1985, p.51),

"sob o discurso da necessidade de homogeneização do trabalho, a classe dominante julga-se capaz de gerir, determinar, guiar mesmo, os interesses das classes dominadas, pois acredita que estas nada fazem por livre iniciativa, mas somente atuam sob um comando inteligente, exercido, axiomáticamente, em nome dos interesses coletivo".

A heterogestão coloca em primeiro plano os princípios e em segundo os efeitos.

Os que gerem e são geridos são intelectualmente distintos, assim como suas funções. O processo estabelece uma estrutura piramidal, dispondo de cima para baixo, de maneira a que se caracterize e se projete tal sistema de normas, "seja suprimindo o indivíduo (sob suas funções) da primazia da ordem escrita (ou da tecnicidade), seja estabelecendo uma distinção hierárquica entre o chefe e os subordinados". (Faria, 1985, p.52).

Para esse autor,

"a estrutura burocrática, contudo, sob a égide da racionalidade, coloca em confronto direto, em um mesmo indivíduo, a coexistência entre a submissão e a criatividade e justapõe o sistema rigidamente organizado com o desenvolvimento individual". (Faria, 1985, p.52).

Desta forma proliferam ações ritualísticas e mecânicas que desencadeiam formas de controle repressivos. O autoritarismo organizacional apresenta-se sob a heterogestão, quer pela coerção, quer pela incapacidade de acolher o indivíduo em toda a sua complexidade, prevalecendo uma visão simplista da natureza das coisas.

Para Faria (1985, p.53),

"a competência acaba sendo tanto uma função de informação como de condicionamento pois, sob a lieterogestão, há a imposição de limites ao acesso das informações, bem como uma orientação e seleção prévias de sua difusão que evite comprometimentos".

Somente uma elite tem informações na heterogestão, a qual é encarada como competente para manipular as informações. Desta forma, o conhecimento é permitido a uma minoria que mantém uma gerência autoritária e não uma gerência mais compreensiva, comunicativa. Em decorrência,

"A heterogestão, longe de propor uma qualificação de mão-de-obra, acaba por desqualificar o trabalho, decomposto em uma série de gestos simples e mecânicos de acordo com o planejamento do escritório de métodos. Cada função é dada a uma pessoa diferente e a automatização dispensa a criatividade do trabalho manual, a qual é reservada a uma elite administrativa a quem cabe a benevolência de simplificar o trabalho, gerando um processo de alienação e coisificação do homem". (Faria, 1985, p.54).

O trabalhador fica à mercê da necessidade de sobrevivência e não coloca em prol de seu trabalho suas qualidades de ser humano.

Tudo está fixado na parede, garantindo a alienação nos processos (organograma, fluxograma, avisos, regulamentos, ordens de serviço etc.). Tais fatores provocam no trabalho o absenteísmo, a instabilidade e a rotatividade dos trabalhadores.

"O operário, condenado ao idiotismo profissional e a executor passivo da produção, tem no trabalho apenas a materialização da relação de compra e venda da força de trabalho". (Faria, 1985, p.56).

Para o autor, .

"o papel diretivo do capitalista não é portanto apenas uma situação especial que se desprende da natureza do processo social do trabalho, como algo distinto do

mesmo, mas é, também, uma função de exploração do processo social do trabalho, função esta que é determinada pelo antagonismo inevitável entre o explorador e a matéria prima de sua exploração: o trabalhador". (Faria, 1985, p.57).

Assim, segundo Faria (1985), a heterogestão personifica o autoritarismo organizacional. As bases do poder são exercidas fundamentando-se na coerção e na autoridade legal.

2.6 Gestão do conhecimento

Segundo NONAKA (1997, p.XII), por gestão de conhecimento queremos dizer" a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas". O autor considera que o conhecimento humano é o componente mais básico e universal da organização. A organização não só processa o conhecimento, mas também o cria.

Para STEWART (1998, p.XIII), "a informação e o conhecimento são as armas competitivas de nossa era". "É a soma do conhecimento de todos em uma empresa o que lhe proporciona vantagem competitiva". O autor considera relevante a capacidade mental coletiva e a necessidade de as empresas aprenderem a gerenciar o conhecimento.

O conhecimento organizacional é um processo em espiral em que a interação e inovação ocorrem repetidamente.

Para NONAKA (1997, p.XIII), "a criação do conhecimento ocorre em três níveis: do indivíduo, do grupo e da organização".

O autor em seu livro "Criação de conhecimento na empresa" cita Peter Drucker (1993), que diz: " na nova economia, o conhecimento não é mais um recurso, ao lado dos tradicionais fatores de produção - trabalho, capital e terra - mas sim o único recurso significativo atualmente." e Tofler (1990) corrobora a afirmação de **Drucker**,

proclamando que "o conhecimento é a fonte de poder de mais alta qualidade e chave para a futura mudança de poder". Quinn (1992) compartilha com Drucker e Tofler a visão semelhante de que "o poder econômico e de produção de uma empresa moderna está mais em suas capacidades intelectuais e de serviços do que em seus ativos imobilizados, como terra, instalações e equipamento". (NONAKA, 1997, p.5-6).

Criação de conhecimento na organização significa recriar a empresa e todos dentro dela em um processo contínuo de auto-renovação organizacional e pessoal. É tarefa de todos dentro da organização.

Gestão do conhecimento é o processo de criar, captar e utilizar o conhecimento para a performance organizacional.

A Gestão do conhecimento não avança sem que haja mudança de cultura. Há necessidade que o conhecimento seja compartilhado, com focos determinados, ligados aos objetivos do negócio.

O conhecimento está se tomando matéria prima para qualquer tipo de organização. O grande objetivo das organizações é levantar e disponibilizar conhecimento, transformando-o em produto ou serviço.

"O conhecimento na organização tem por objetivo melhorar capacidades, habilidades dos empregados, ajudar nos processos de melhoria contínua, Inovação, tomada de decisão, etc.

A organização deve ter como questionamento para a gestão do conhecimento as seguintes formulações:

- que conhecimento é importante e aplicável para a organização?
- Temos o conhecimento que precisamos?
- Que tipo de informações recebemos ou temos necessidade para melhorar a competência da organização?
- Que tipo de conhecimento é chave para a companhia?
- Como selecionar, levantar, preparar e disseminar o conhecimento necessário para que a organização mantenha a sua competitividade?" (MELO, T&D, Abril/98 n.º 64/98)

Aproveitar ao máximo o conhecimento existente deve ser outra preocupação da gestão do conhecimento. Muitas organizações, por não terem o controle do conhecimento que têm, por intermédio de seus empregados, acabam encaminhando, desordenadamente, funcionários para participar de programas de treinamento, quando existem na empresa empregados detentores de *know-how* que poderiam multiplicar tais conhecimentos.

A organização deve pensar em estratégias que incentivem os empregados a partilharem os seus conhecimentos e experiências pronta e naturalmente.

Para TEIXEIRA FILHO (1999), "com o crescimento da importância da Gestão do Conhecimento, as empresas passam a se preocupar com o que sabem, o que precisam saber e, não menos importante, o que a concorrência sabe".

Para o autor, na "Era do Conhecimento busca-se o homem global, o homem integrado. Com a Tecnologia da Informação, o homem volta a se envolver - como nas sociedades tribais, completamente em seus papéis. Nessa nova organização, o homem se transforma em coletor de informações, num conceito inclusivo de cultura. A cultura organizacional adquire uma importância ainda mais crucial".

Conclui-se que a capacidade de aprendizado coletivo de uma organização ultrapassa qualquer tecnologia, produto ou serviço específico.

2.6.1 O posicionamento de recursos humanos na gestão do conhecimento

Os profissionais de Recursos Humanos na Gestão do Conhecimento deixam de direcionar os seus esforços para atividades específicas, voltadas exclusivamente para tarefas, e passam a se concentrar em promover o autodesenvolvimento e o pensamento crítico.

Espera-se nessa nova concepção que o profissional de Recursos Humanos, equipado com conhecimento sólido sobre os processos de aprendizagem, e portador da visão global de negócios, seja capaz de articular na empresa os processos básicos de Gestão do Conhecimento. O papel passa a ser de um catalisador e de um facilitador do aprendizado.

Segundo TEIXEIRA FILHO (1999), alguns pontos podem ser observados no desenvolvimento de novas estratégias de atuação do profissional de Recursos Humanos:

- Recursos Humanos pode apoiar as áreas de negócios na obtenção de novos conhecimentos, tanto de fontes internas quanto externas;
- Recursos Humanos pode apoiar a empresa na distribuição da informação e nas políticas de comunicação;
- Recursos Humanos pode desenvolver "políticas culturais" na organização, visando disseminar novos modelos mentais para reflexão, abordagem do processo de aprendizado e ação;
- Recursos Humanos pode apoiar a estruturação da "memória organizacional", através dos representantes das áreas de especialidade, processos, estruturas, registros, sistemas, manuais, documentos, livros, vídeos etc.
- Recursos Humanos pode apoiar a interconexão entre os núcleos de conhecimento, ajudando a identificar quem sabe o que, e criando sistemas, processos e bases de dados que facilitem a proteção, o acesso e a atualização da memória organizacional."

As empresas estão cada vez mais conscientes da importância da cultura administrativa para os resultados da organização, principalmente, e há um interesse muito grande hoje em torno dos valores organizacionais. Mediante ações de cunho participativo, reuniões, seminários e treinamentos busca-se criar uma sinergia entre os valores individuais e os valores do grupo. Essa busca por um alinhamento, ainda que questionável em diversos aspectos, está sendo mais um ponto de interesse das empresas nas questões de Recursos Humanos.

Para TEIXEIRA FILHO (1999),

a Gestão do Conhecimento oferece uma ameaça e uma oportunidade para Recursos Humanos. A ameaça é aquela que paira sobre todos na organização: é a ameaça da extinção para aqueles que não se adaptarem a esses tempos ultra-competitivos. Mas a oportunidade que se abre é a da retomada da valorização do papel do ser humano nas organizações, e com ela a importância da sua gestão. Afinal, o conhecimento é indissociável da pessoa.

3 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO ESTUDADA

A Instituição estudada tem sede em Curitiba, Estado do Paraná. É uma organização de ensino superior, cujas atividades iniciaram em maio de 1957. É uma referência na qualidade de ensino nos últimos 43 anos na cidade e no Estado.

Mantida por uma associação de cunho confessional, que está estabelecida em Curitiba há 104 anos, é pessoa jurídica de direito privado, de fins educacionais e não lucrativos, com sede e foro na cidade de Curitiba, Paraná e com seu Estatuto inscrito no 2.º Ofício de Registro de Títulos e Documentos.

3.1 Objetivos da instituição

3.1.1 Objetivos Gerais

O Instituição estudada tem como finalidade proporcionar condições para que as pessoas se habilitem ao exercício profissional pleno, universal e contínuo nas atividades de negócios, educação e afins, respeitando a legislação vigente e executando exemplarmente o papel metodológico e pedagógico de pesquisar e transferir para o corpo docente, o discente e o de atividades complementares, os fundamentos da visão cristã do homem e do mundo.

3.1.2 Objetivos específicos

- O desenvolvimento do ensino e da educação superior, nas áreas das ciências humanas e sociais.
- A formação de um espírito humanista cristão nas relações entre os vários grupos sociais, mediante atuação dos especialistas e profissionais que diplomar.

- A formação de profissionais e especialistas de nível superior nas áreas de conhecimento dos cursos e de programas que oferecer.
- A promoção do espírito comunitário, da fraternidade e da igualdade entre os cidadãos, para que os mesmos tenham condições de desenvolver, conscientemente, seus projetos de vida, para alcançar a paz.
- A pesquisa, o estudo e a divulgação, por meio de suas publicações e atuação, das possíveis soluções dos problemas nacionais e regionais enquanto relacionados com as disciplinas e objetivos de seus cursos, além de outros de interesse da comunidade.

3.2 Excelência do ensino

A instituição está orientada na busca constante pela **Excelência em Qualidade**, principalmente pelo fato de o mercado atual assim o exigir, devido ao novo ambiente econômico no país, onde a competição e a competitividade entre as empresas são uma palavra de ordem.

Para conseguir alcançar tal nível, a Instituição vem investindo há algum tempo, com maior ênfase nos últimos dois anos, interna e externamente, nos seguintes fatores:

- Corpo docente com maior qualificação, no curto espaço de tempo;
- Investimento na formação e qualificação continuada do corpo docente;
- Corpo docente com maior tempo de dedicação, de modo a permitir um ambiente de realização de pesquisas e produção técnico-científica, que é atribuição de uma instituição de ensino superior;
- Ampliação e consolidação de vínculos com o setor produtivo, pois por meio deles haverá significativa contribuição para melhor formação dos nossos estudantes;

- Estreitar os vínculos entre a Instituição e o meio empresarial, sendo que o mais importante é o fato de os empresários terem também essa mesma percepção;
- Professores com duplo e necessário perfil profissional: a grande maioria dos docentes trabalha ou já exerceu atividades em empresas, facilitando a ligação fundamental entre teoria e prática, maior contato dos professores com a realidade empresarial, disponibilizada pelos convênios com empresas parceiras;
- Realização de novos convênios com instituições de ensino, nacionais e internacionais, permitindo ao corpo docente e discente uma visão mais adequada aos dias atuais de um mundo globalizado.

A importância e a premente necessidade de a Instituição, como uma entidade de ensino consolidada junto à sua comunidade de atuação, manter-se na vanguarda em suas atividades, aliadas à responsabilidade de acompanhar os desafios ditados pelas transformações ocorridas nos anos recentes nas mais diversas áreas de conhecimento humano, tornam fundamental à Instituição o desenvolvimento da pesquisa acadêmica como fonte de produção e difusão de conhecimento. O Núcleo de Pesquisa Acadêmica constitui-se num espaço institucional e operacional com vistas a concentrar os esforços na direção da pesquisa científica, iniciação científica e promoção de publicações acadêmicas.

3.2.1 Implantação do programa de pós-graduação *stricto sensu*

Em atendimento às solicitações da comunidade empresarial paranaense, foi iniciada a oferta de cursos de especialização (pós-graduação *lato sensu*). No total desde 1973 a 2000 houve 9.000 alunos formados.

A área de pós-graduação da Instituição possui como função básica capacitar dirigentes e executivos a vivenciar, conforme diferentes dinâmicas de ensino, a evolução dos sistemas organizacionais e tecnológicos que resultem em sucesso

para suas empresas. Dentro desses enfoques e com uma visão mais abrangente do que possa ser uma educação diferenciada e participativa, é que a Instituição procura embasar suas ações pedagógicas, subsidiando os diferentes cursos existentes.

Consciente da importância de sua responsabilidade junto aos professores da Instituição, foram ofertados os seguintes cursos de pós-graduação *{stricto sensu}*:

- a) Mestrado em Administração, área de concentração em Políticas e Gestão Institucional, de março de 1998 a março de 2000;
- b) Mestrado em Engenharia de Produção, área de concentração em Engenharia de Avaliação e Inovação Tecnológica, de março de 1999 a março de 2001;
- c) Doutorado em Engenharia de Produção, área de concentração em Engenharia de Avaliação e Inovação Tecnológica, de março de 1999 a março de 2003;
- d) Mestrado Controladoria em Gestão de Negócios (1999-2000);
- e) Mestrado e Doutorado em Engenharia de Produção com enfoque em Economia, em parceria com a Universidade Federal de Santa Catarina (2000);
- f) Mestrado em Administração, em parceria com a Universidade Federal de Santa Catarina (2000);
- g) MBA (mestrado) em Administração, em parceria com ESADE, de Barcelona, Espanha (2000);
- h) MBA (mestrado) em Administração, em parceria com Baldwin Waliace College, Cleveland, EUA (2000).

Com base nessa experiência, juntamente com as necessidades que a Instituição e seus professores têm, um programa próprio, ofertando pós-graduação em nível *stricto sensu*, está sendo desenvolvido.

Tendo identificada carência na oferta de pós-graduação *{stricto sensu}* em Ciência Contábeis, área de concentração em Controladoria, a Instituição deverá iniciar, se deferido, com início em 2000.

Como o país ainda está carente na oferta de pós-graduação *{stricto sensu}* em Contábeis, a Instituição começará por esta opção.

3.3 Políticas de Recursos Humanos

3.3.1 Obtenção de Recursos Humanos

Após a confirmação da existência de uma vaga a ser preenchida, far-se-á um processo de **recrutamento interno**, dando oportunidade aos profissionais da Instituição de desenvolvimento profissional e ampliação de carga horária (Corpo Docente).

Evita-se a contratação de parentes de funcionários, assim como, a readmissão de profissionais que já pertenceram ao quadro funcional da Instituição.

É vetada a readmissão de funcionário demitido pela Empresa.

3.3.2 Política de suprimento de recursos humanos

Recrutamento: em primeiro plano, abre-se um processo de recrutamento interno. Não havendo profissional que corresponda às exigências do cargo em questão parte-se para a abertura de um processo de recrutamento externo, obedecendo aos critérios, já mencionados, estabelecidos pela Mantenedora.

Seleção interna: realiza-se um levantamento dos possíveis candidatos para a referida vaga, por meio do Banco de Dados.

Os nomes, previamente elencados, serão submetidos à análise de seu histórico na Instituição pelo Diretor, Assessor do Curso e Recursos Humanos. Desta

análise obtêm-se os nomes mais indicados, submetendo-os a avaliação de capacitação técnica, que consiste em entrevista com o Diretor do Curso e Recursos Humanos. Como sequência do processo, é solicitada ao candidato a apresentação de uma aula, cuja banca avaliadora é composta pelos seguintes membros: Diretor do Curso, Assessor do Curso, Recursos Humanos e um Professor da Matéria.

O candidato aprovado passa por uma avaliação médica e fonoaudiológica no Departamento de Saúde Ocupacional da Mantenedora.

Mediante a conclusão de tal processo, com o parecer positivo, o prontuário do candidato é encaminhado pelo Recursos Humanos ao Setor de Pessoal da Mantenedora, para os trâmites legais no que tange à ampliação de sua carga horária.

Em caso de contra-indicação numa das etapas citadas, o processo será interrompido, cabendo ao Recursos Humanos da Mantenedora o comunicado final ao candidato em questão.

Seleção externa: o processo inicia-se mediante o encaminhamento de currículos cadastrados ao Departamento de Recursos Humanos da Mantenedora

O Recursos Humanos procede ao contato com os possíveis candidatos para o agendamento das entrevistas, com o Diretor e Assessor do Curso.

Havendo sequência no processo, o candidato será convidado para a realização de uma aula expositiva, cuja banca avaliadora é composta dos seguintes membros: Diretor, Assessor do Curso, Recursos Humanos e um Professor da Matéria.

Após a obtenção de um parecer positivo, como conclusão de tal processo, o prontuário do candidato é encaminhado ao Recursos Humanos, para sequência das avaliações: médica e fonoaudiológica.

Em caso de contra-indicação numa das etapas citadas, o processo será interrompido, cabendo ao Recursos Humanos da Mantenedora o comunicado ao candidato em questão.

Mediante o parecer positivo, como última instância, o candidato é encaminhado ao Recursos Humanos da Mantenedora (Departamento de Pessoal), para a solicitação da documentação necessária, a fim de efetivação de seu registro na Empresa.

Observação; Vale lembrar que a solicitação de documentos somente deve ser feita pelo Recursos Humanos da Mantenedora (Setor de Pessoal).

Integração Admissional; o Setor de Recursos Humanos da FAE, em parceria com o Recursos Humanos da Mantenedora no processo admissional, aplicará o Programa de Integração que consiste na apresentação de um vídeo institucional, um manual de integração com explicações gerais, apresentação formal aos demais funcionários e visitas a todas as Unidades da Mantenedora.

Integração Continuada; durante o decorrer dos trabalhos das Unidades da Mantenedora faz-se necessário momentos de integração entre todo o quadro funcional da Instituição, momentos estes em que possam ser trabalhados temas comuns que impulsionem a comunidade Bom Jesus para a busca, e o alcance, da missão da Empresa. Tal item requer elaboração de um projeto específico e a participação das Direções dos Cursos.

Acompanhamento Funcional; o professor terá acompanhamento sistemático, mediante procedimentos como; entrevista periódica com Recursos Humanos e Direção do Curso, avaliação de desempenho realizada pelo Corpo Discente, para detectar-se possíveis dificuldades.

Todos os dados levantados, referentes ao desempenho e à integração do professor, devem ser trabalhados em projetos que visem à otimização do processo.

Treinamento; constata-se a necessidade de elaboração de projetos de qualificação profissional tanto de caráter imediato quanto continuado.

Em face aos problemas vivenciados no dia-a-dia, torna-se necessário o trabalho com pequenos grupos e suprimento das necessidades decorrentes; no

entanto, é fundamental uma política que vise à qualificação continuada para o preparo e envolvimento dos profissionais nos macro objetivos da Empresa.

Demissão; o processo inicia-se mediante a solicitação do Diretor do Curso.

Esgotadas as possibilidades de remanejamento e permanência do funcionário na Empresa, caberá ao Diretor do Curso comunicar, ao professor, a razão de sua demissão.

O Setor de Recursos Humanos procederá à entrevista de desligamento, oportunizando, assim, um espaço ao professor, para que emita seu posicionamento frente à situação.

Desta forma, pode-se obter melhoria nos processos por meio das críticas e/ou sugestões mencionadas para possível reorganização de pontos que possam requerer intervenções.

3.3.3 Política de Aplicação de Recursos Humanos

Análise e descrição de cargos; encontra-se em fase de elaboração.

Avaliação de Desempenho; Projeto desenvolvido pelo Secretário Geral com o apoio dos Diretores de Curso e Recursos Humanos.

Política de Manutenção de Recursos Humanos

Plano de carreira: encontra-se em fase de estruturação.

Administração de salários: vinculado à Política da Mantenedora.

Segurança, higiene e medicina do trabalho: vinculado à Política da Mantenedora.

Relações trabalhistas: vinculado à Política da Mantenedora.

Plano de Benefícios Sociais

Cursos de idiomas estrangeiros: os professores interessados em cursar Inglês ou Espanhol devem apresentar ao Setor de Recursos Humanos uma proposta/solicitação, podendo, assim, receber uma ajuda de custo para a realização do curso, porém em entidades conveniadas com a Mantenedora. Em caso de fornecimento de bolsa, o deferimento deve ser dado pelo Diretor. Cabe ao Recursos Humanos proceder ao registro na ficha cadastral do professor/funcionário.

Auxílio Pós-Graduação: os professores interessados em cursar Pós-Graduação em nível de Especialização, Mestrado, Doutorado, assim como Cursos de Aperfeiçoamento Profissional de curta duração, completado o primeiro ano de contratação, deverão encaminhar ao Setor de Recursos Humanos um projeto de curso compreendendo: denominação da Instituição onde será ministrado o curso, tema, justificativa, objetivos, desenvolvimento e conclusão. O referido projeto deverá estar totalmente vinculado à sua prática de trabalho e às reais necessidades da Instituição.

Cabe ao Recursos Humanos o encaminhamento dos projetos recebidos aos Diretores para avaliação e deferimento, podendo, assim, ser oferecido ao professor um auxílio financeiro na metade final do curso (percentual vigente em 1998/1999/2000 = 50%).

Observação: o percentual a ser concedido deve estar sempre vinculado à Política de tal benefício concedida pela Mantenedora.

Mediante a conclusão de tal curso, o professor deverá apresentar a Direção a defesa de sua tese, para o registro da mesma e para o possível aproveitamento na Instituição.

Auxílio Educação para filhos de funcionários: os professores interessados em matricular seus filhos na Instituição, em ensino de 1.º, 2.º e 3.º Graus, receberão um desconto na mensalidade escolar, conforme tempo de contratação e carga horária. As normas estão contidas na Resolução 01/A/95 (Associação..., 1995).

Quinquênios: a cada cinco anos de trabalho na Empresa o funcionário receberá 5% de acréscimo salarial, progressivamente.

Assistência médica: é oferecido, opcionalmente, aos funcionários, um convênio de assistência médica, hospitalar e ambulatorial, com a empresa de saúde UNIMED, extensivo aos seus dependentes legais (esposa/marido e filhos).

Refeição: mantém-se um restaurante no local de trabalho, disponível a todos os funcionários, onde é oferecido almoço para as jornadas diurnas e jantar para as noturnas, a um custo de acordo com a faixa salarial de cada profissional.

Empréstimo: é concedido aos funcionários, que tiverem no mínimo um período de seis meses de contratação, em situações de emergência, um empréstimo correspondente ao seu valor salarial que será restituído à Mantenedora em até quatro parcelas sem acréscimo, podendo ser liberado apenas uma vez ao ano.

O professor interessado deverá fazer a solicitação ao Recursos Humanos para sua operacionalização junto ao Departamento de Pessoal.

3.3.4 Política de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Treinamento e Desenvolvimento: propõe-se à elaboração e execução de projetos mediante parceria da Direção e Recursos Humanos.

Política de Controle de Recursos Humanos

Banco de Dados: (Parceria do Secretário Geral e Setor de Recursos Humanos).

Pesquisa: (Parceria das Direções, Secretário Geral e Recursos Humanos).

Estrutura do Setor de Recursos Humanos

O Setor compõe-se de:

- Um profissional responsável pelo Setor de Recursos Humanos da Instituição integrado ao Recursos Humanos da Mantenedora, com o apoio dos demais Departamentos Prestadores de Serviço a todas as Unidades da Mantenedora.

3.3.5 Fomento para melhoria contínua do ensino nos cursos de graduação

Convencidos de que a melhoria do ensino depende fundamentalmente do Professor, assim entendido como uma pessoa comprometida com o ensino-aprendizagem, qualificada pessoal e profissionalmente, as principais ações de fomento para a melhoria contínua do ensino são:

- a) Melhoria da Titulação do Corpo Docente, via realização de mestrado e doutorado, como os que estão em andamento.
- b) Avaliação do Corpo Docente por parte dos alunos, como instrumento de melhoria do desempenho dos professores, contemplando variáveis agrupadas em categorias como: objetividade e organização, relacionamento, aspectos motivacionais, fixação do aprendizado e avaliação do aprendizado;
- c) Implantação de um sistema de premiação do corpo docente, que realmente estimule a titulação, a dedicação e principalmente a produtividade de cada professor;
- d) Premiação das melhores monografias, incluindo aluno e professor;
- e) Premiação dos melhores projetos de cursos;
- f) Realização de grandes debates e palestras ao longo do ano, trazendo profissionais de elevado nível técnico e grande experiência sobre temas atuais e de importância para a formação dos alunos informação para os professores;
- g) Apoio à realização de cursos de didática e de formação em conhecimento científico, para professores;
- h) Discussão e apresentação de um novo Currículo, de modo que contemple os conteúdos essenciais para a formação básica, instrumental e profissional de um economista moderno;
- i) Estímulo à participação do Corpo Docente e Discente em Congressos e Seminários, em especial pela apresentação de trabalhos técnicos e científicos;

- j) Exigência de titulação na contratação, sendo que novos professores deverão ter, obrigatoriamente, no mínimo o título de mestre para sua admissão.
- k) Produção Científica, estímulo à produção de livros, artigos, resenhas, ensaios, por parte do corpo docente e discente, inclusive com divulgação promovida pela instituição.

Diagnóstico da Instituição

As Instituições de Ensino Superior com a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei n.º 9.394/96), ao contrário da Lei n.º 5.540/68, que as engessava com detalhamento sobre a estrutura e funcionamento de seus órgãos acadêmicos e administrativos, esta LDB as libera, se bem que as submeta a avaliações, antes não previstas. Tais fatores acentuam as suas responsabilidades, obrigando-as a qualificar-se perante as novas exigências da sociedade em constante transformação.

Para Souza (1997, p.91),

"o tom democrático dessas proposições pode ser exemplificado pela crescente indistinção entre a natureza pública e privada das instituições: são todas tratadas em pé de igualdade, ressalvado o compromisso de ambas em relação à lei e à qualidade de seus serviços".

Na LDB em vigor, consagra-se a avaliação periódica de cursos e instituições, no seu artigo 46. Caso haja irregularidades sanáveis, será dado prazo para a sua correção. Se as irregularidades forem insanáveis, poderão ocorrer intervenções, suspensão de autonomia e encerramento de atividades do curso ou da própria instituição.

Aumentou o rigor da fiscalização das Instituições de Ensino Superior, que também passa a contar com uma nova forma de controle, o "provão", regulado pelo artigo 3.º da Lei n.º 9.131/95.

Na nova lei, o papel dos colegiados universitários fortalece-se (artigo 53).

O Parágrafo único do artigo 53 da Lei n.º 9.394/96 reza, segundo Souza (1997, p.91),

"que caberá aos colegiados decidir sobre a criação, expansão, modificação e extinção de cursos; ampliação e diminuição de vagas; elaboração da programação dos cursos; programação das pesquisas e das atividades de extensão; contratação e dispensa de professores; planos de carreira docente.

Os colegiados são compostos de 70% de professores e 30% de representantes de alunos, funcionários e pessoas da comunidade local e regional.

Os professores deverão, na proporção de um terço, trabalhar em regime de tempo integral e dispor de titulação acadêmica (mestrado e doutorado).

As instituições terão um prazo de 8 anos a partir de 1996 para implantar as modificações referentes a titulação e dedicação do corpo docente".

Frente às mudanças previstas na nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei n.º 9.394/96) a Instituição estudada preocupou-se com sua reestruturação para atender às novas exigências legais.

A reestruturação de uma nova ordem de ensino, voltada às necessidades do mercado, é fundamental para o crescimento e desenvolvimento de uma Instituição.

A sobrevivência das Instituições de Ensino Superior no mercado será determinada pelos profissionais que estiverem sendo formados em suas fileiras. A qualificação destes profissionais será determinada pela postura ativa. Inovadora, criativa e sobretudo postura ética, filosófica, humana vinculada a postura de risco e arrojo.

Os alunos necessitam construir sua vida profissional voltados à realidade atual em termos de formação.

Os professores necessitam propor metodologias capazes de atender às necessidades do mercado.

Baseados nos desafios da LDB e do mercado é que a Instituição passou por um grande processo de reestruturação a partir de novembro de 1997, conforme relato que se segue.

A Instituição em 1997 passou por uma auditoria para o levantamento de necessidades de ordem pedagógica e administrativa.

Em 15 de novembro de 1997 ocorreu um encontro com os professores, consultores e representantes da Mantenedora para o levantamento das dificuldades. Estabeleceu-se nesta data 19 comissões formadas por professores.

Foi nomeado um novo corpo diretivo, constituído por:

- Um Diretor Geral;
- Um Diretor Administrativo;
- Um Diretor Acadêmico.

Alguns alunos participaram do processo indiretamente.

Devemos ressaltar que as condições foram bastante adversas, principalmente por parte dos professores que, em período de provas, deram demonstração de um esforço extraordinário para comparecer às reuniões e para trabalhar nas comissões.

O objetivo das comissões foi repassar suas perspectivas e percepções, com o propósito de gerar subsídios para a Mantenedora tomar decisões que contribuíssem para a melhoria Institucional.

Os trabalhos tiveram continuidade no período de 19 a 30 de janeiro de 1998 para aprofundamento das questões.

As 19 comissões docentes estabelecidas tiveram uma "avalanche" de sugestões, o que comprovou que havia um manancial muito rico de idéias excelentes hibernando.

Consideramos que o súbito "abrir das comportas" é um fenômeno caótico por natureza. Tanto para os autores das boas idéias quanto para o processo de digestão.

Somente com o intuito de dar uma primeira idéia da complexidade do projeto, arrolamos, algumas idéias propostas pelo corpo docente e discente.

Idéias propostas pelo corpo docente:

- Pensar em "Business School".
- Pensar a criação de um Departamento de Ensino Básico.
- Criação de pequenos cursos para o período de férias.
- Planejamento de um setor de Recursos Humanos Pedagógico.
- Pesquisar: Quem é o nosso aluno e como é a sua família?
- Consultoria da Instituição para Empresas, utilizando-se da capacidade profissional de seu quadro docente.
- Relações empresariais.
- Jornal Informativo interno.
- Conselho Paritário (diretores, funcionários, professores, alunos).
- Pesquisas sistemáticas (alunos, professores, empresas que geram oportunidade de emprego para ex-alunos da Instituição, o que pode ser melhorado em termos curriculares).
- Aprimoramento de professores.
- Definição do papel dos dirigentes da Instituição.
- Manual do professor (código de ética).
- Banco de empregos.
- Aprimoramento do jornal externo da Instituição.
- Treinamento de funcionários (melhor atendimento).
- Atendimento ao aluno (criação da Divisão de Atendimento ao Estudante).
- Diretório Acadêmico (melhor definição de seu papel).
- Manual do calouro.
- Pensar em um vestibular mais seletivo, inteligente e exigente.
- Aprimorar a elaboração de provas.
- Comissão para análise e redefinição curricular.

- Currículo: planejamento por módulos e objetivos pedagógicos.
- Ensino de idiomas.
- Empresa júnior.
 - Alunos envolvidos em projetos de pesquisa, assim como, o corpo docente.
- Criação de um setor de apoio logístico ao ensino.
- Crédito Institucional para alunos carentes.
- Melhorar o controle de presença.
- Expansão e aprimoramento da biblioteca (espaço físico e acervo).
- Criação de uma locadora de livros, vídeos etc.
- Estruturação de um plano de carreira docente.
- Internet para todos os alunos e professores.

Muitas das idéias do corpo docente foram reiteradas pelo corpo discente,

tais como;

Idéias propostas pelo corpo discente;

- Identificar o tipo de aluno que a Instituição quer.
- Processo seletivo mais exigente
 - Aumento da qualidade nos cursos, independente do rendimento dos alunos.
- Excelência no atendimento aos alunos.
- Promoção e divulgação da instituição.
- Treinamento e investimento na formação continuada do professor.
- Salários condizentes com o mercado para remunerar o professor.
- Experiência prática do professor na disciplina que leciona, independente de seus títulos acadêmicos.
- Provas bem elaboradas que avaliem o conhecimento e raciocínio.
- O professor não deve elaborar a prova, pois a mesma deve avaliá-lo também quanto a transmissão dos conteúdos.

- Parceria entre professores e alunos.
- Identificar a real função do Diretório Acadêmico.
- Proporcionar cursos extracurriculares.
- Inserir idiomas estrangeiros como disciplina.
- Criação de módulos curriculares
- Espaçar a semana de provas para não haver esgotamento por parte do corpo discente.
- Criação de estágios via Instituição, através das relações empresariais.
- Palestras que denotem as mudanças ocorridas na Instituição para que o aluno possa adequar-se a elas.
- A obrigatoriedade de presença não deve ser o objetivo maior do professor, pois as aulas necessitam ser estimulantes para os alunos.
- Melhorar o atendimento na Central de Atendimento.
- Treinamento de funcionários para que prestem um serviço de qualidade aos clientes.

Os professores foram considerados o grande eixo para o processo de mudanças, assim como, o planejamento participativo, treinamentos, educação continuada e remuneração compatível com o mercado.

No período de 02 a 13 de fevereiro de 1998, na Semana Pedagógica, todos os professores tiveram a oportunidade de conhecer a nova proposta pedagógica.

Durante a Semana Pedagógica, presidida pelos Consultores, houve grande rejeição da proposta didático-pedagógica por parte do corpo docente, uma vez que não levaram em consideração as propostas elaboradas pelo corpo docente nas comissões. Tal proposta havia sido imposta pela consultoria.

Percebendo tal fator, a Mantenedora afastou a consultoria, reestruturando novamente o processo que implicou uma mudança parcial do corpo diretivo, gerando desgaste para todos os envolvidos.

A administração da Instituição teve substituído seu Diretor Acadêmico e Administrativo, sendo este último assumido pela Mantenedora. Paralelamente, criou coordenações de área, ficando assim composto o quadro diretivo:

- Um Diretor Geral;
- Um Diretor Administrativo ;
- Um Diretor Acadêmico;
- Coordenador da área de Economia;
- Coordenador da área de Administração;
- Coordenador da área de Ciências Contábeis;
- Coordenador da área de Ciências Exatas;
- Coordenador da área de Direito;
- Coordenador da área de Ciências Humanas;
- Coordenador da área de Recursos humanos;
- Coordenador da área de Informática;
- Coordenador do Planejamento Estratégico;
- Coordenador do Planejamento Pedagógico.

No 2º Semestre houve novas modificações administrativas, e as áreas foram extintas, cedendo lugar para Direções e Coordenações de Curso. Cada curso passou a ser administrado como Unidade de Negócio.

Nesse período, em decorrência da administração por Unidade de Negócio, o Diretor Administrativo, representante da Mantenedora, delegou plenos poderes de gerenciamento aos Diretores de Cursos, vinculados à macropolíticas da Mantenedora.

No mesmo período foram criados Núcleos de apoio, tais como:

- Núcleo de Relações Empresariais: visando a aproximação da empresa e a escola, com a finalidade de melhor qualificar os estudantes, futuros profissionais empreendedores, bem como os executivos das empresas. Para

a consecução destas metas, a Instituição manterá convênios de parcerias com empresas de pequeno, médio e grande porte, possibilitando a realização de ações como: consultoria acadêmica, estudos de caso, estágios curriculares e extracurriculares, palestras, visitas a empresas.

- O Núcleo deverá consolidar parcerias com empresas como: ABRH, Banco do Brasil, Bolsa de Valores do Paraná, Bosch, Brahma, Caixa Econômica Federal, Casa Construção, Correios, De Bernet Entschew, Gazeta Mercantil, Inepar, Ipardes, Boticário, Pollo Shop, Renault, Siemens, Spaipa, Telepar, Trevisan Consultores, Unisys, Woiskswagem-Audi, Volvo.
- Núcleo de Gestão de Pessoas: visando implementar na Instituição políticas de Recursos Humanos da Mantenedora, principalmente no que tange aos processos admissionais e capacitação do corpo docente.
- Núcleo de Pesquisa Acadêmica: visando constituir-se em um espaço institucional e operacional com vistas a concentrar esforços na direção da pesquisa científica e promoção de publicações acadêmicas.
- Núcleo de Assuntos Comunitários: visando propiciar à comunidade acadêmica, especialmente o estudante, encontros, eventos culturais, atividades artísticas, práticas esportivas, para que, pelo intercâmbio de ações do pluralismo de idéias, da reflexão na ação e sobre a ação conjunta, contribuam para uma formação mais rica e para uma sociedade de mais justiça social.

Durante o 2º Semestre de 1998 os núcleos acima descritos foram consolidando seu trabalho.

O trabalho de desenvolvimento do Planejamento Estratégico da Instituição estava sendo elaborado por um único profissional de forma isolada. Ele apenas coletava dados dos cursos e núcleos e os compactava.

Da mesma forma isolada e desvinculada de todo o processo ocorria a elaboração do Projeto Pedagógico. Raríssimas reuniões foram feitas com a alta direção da Instituição para definição de algumas metas. Os professores em nenhum momento foram envolvidos.

O corpo docente passou a ser agente passivo do processo e não participava das definições estratégicas.

Desta forma, os professores passaram a não se comprometer.

Para atendimento das exigências do MEC quanto à titulação e dedicação e para dissolvimento de grupos políticos, no final de 1998 foram dispensados cerca de 40% dos professores. Tal situação gerou grande insatisfação e instabilidade no corpo docente.

O Planejamento Estratégico da Instituição e o Projeto Pedagógico de 1998 foi completamente nulo, ou seja, não correram discussões, aprofundamentos e estudos.

No início de 1999 houve uma reunião administrativo-pedagógica para abertura do ano letivo.

Houve grande divergência entre o discurso da Direção da Mantenedora e Direção da Instituição.

A Direção da Mantenedora propunha o desenvolvimento de um Planejamento Estratégico e Projeto Pedagógico voltado para a excelência na Administração e na Gestão de Negócios.

A Direção da Instituição propunha um Projeto Pedagógico voltado para questões humanistas, filosóficas e metodológicas.

Os professores, mais uma vez, ficaram desorientados frente às propostas que os convocavam.

Posteriormente, ao impacto do discurso houve um afastamento por parte dos dirigentes da Mantenedora, no sentido de permitir à Instituição traçar seus próprios rumos.

No entanto, a Instituição não se preocupou em elaborar seu Plano Estratégico, nem seu Projeto Pedagógico.

Vários trabalhos de ordem pedagógica foram desenvolvidos com o grupo de professores, entretanto desvinculados de um Projeto Pedagógico Institucional.

Os responsáveis pela elaboração solitária do Planejamento Estratégico e Projeto Pedagógico foram dispensados da Instituição.

Os trabalhos pedagógicos desenvolvidos trouxeram poucos resultados em termos de melhoria dos processos, pois não tinham objetivos bem definidos e não estavam vinculados ao Planejamento Estratégico e Projeto Pedagógico.

Os cursos, gerenciados como Unidade de Negócio, estavam caóticos com a disputa acirrada entre seus diretores.

Os professores eram disputados quanto à titulação e dedicação. Cada curso somente pensava na sua realidade, desconsiderando problemas que afetavam a Instituição como um todo.

A Instituição viu-se diante do caos administrativo e pedagógico.

Na mesma época a discussão que permeava era se a Instituição devia ou não tornar-se um Centro Universitário.

O Diretor Geral e o Secretário Geral chamaram para si a construção do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), mais uma vez ignorando a participação do colegiado.

O referido documento teve que ser aprovado pela Mantenedora para ser encaminhado ao MEC. Neste contexto, foi percebido que o PDI não correspondia às expectativas estratégicas da Mantenedora.

O documento elaborado não foi aprovado.

A Mantenedora interveio novamente no processo, nomeando em novembro de 1999 um Diretor Administrativo representante da Mantenedora.

Ao término do ano todos os diretores e coordenadores de cursos foram afastados.

Os cursos deixaram de ser Unidade de Negócio e a Instituição como um todo (graduação e pós-graduação) passou a ser uma das Unidades de Negócio da Mantenedora.

Posteriormente foram nomeados o Diretor Acadêmico de Pós-Graduação e o Diretor Acadêmico de Graduação, apoiados pelos assessores de cursos.

O número de professores demitidos no término de 1999 não ultrapassou 20%.

No início de 2000, os professores tiveram uma reunião administrativo-pedagógica para que ficassem cientes das alterações feitas na Instituição.

No aspecto pedagógico foi feita uma reunião para que cada professor reavaliasse seu programa e alterasse possíveis conteúdos, assim como bibliografia básica e complementar.

Até o mês de maio de 2000 os professores da instituição não tiveram nenhum envolvimento na elaboração do Planejamento Estratégico e Projeto Pedagógico, principalmente no que tange à proposta curricular.

No início do ano letivo ficou explícito que a Instituição terá seu foco numa Escola de Negócios, no entanto muitos professores não compreenderam o que se quer do docente e discente num foco em Escola de Negócios.

Entre os Diretores não há clareza se a Instituição deve ou não se tornar um Centro Universitário.

O Diretor Acadêmico de Pós-Graduação considera fundamental a Instituição transformar-se em um Centro Universitário, pois desta forma haverá liberdade na criação de novos cursos de graduação e pós-graduação *{lato e stricto sensu}*.

O Diretor Acadêmico de Graduação considera desnecessário a instituição tornar-se um Centro Universitário, uma vez que não existe o objetivo de ampliação de cursos e sim o posicionamento da Instituição como uma escola de negócios.

Foi criado neste período o Núcleo de Empregabilidade que visa à identificação e ao desenvolvimento de talentos humanos para ingressar no mercado de trabalho, através de ações voltadas à empregabilidade, atendendo às exigências das empresas parceiras/clientes da Instituição.

O diagnóstico da Instituição foi realizado no período de novembro de 1997 a maio de 2000.

Dados da Instituição segundo o Ministério da Educação - Secretaria de Ensino Superior

O curso de Administração da Instituição estudada foi avaliado pelo MEC, através do Exame Nacional de Cursos (Provão) e obteve os seguintes conceitos:

1997-A

1998-B

1999-B

A avaliação das condições de oferta avaliadas, realizadas em 1998 obteve os seguintes resultados:

Docentes - CB

Projeto Pedagógico - CB

Infra-estrutura - CMB

Segundo documento do Ministério da Educação e do Desporto (MEC) Secretaria de Educação Superior (SESu), a avaliação das condições de oferta dos cursos de Graduação em Administração apresentou as seguintes recomendações para a Instituição:

- "Corpo docente: implementação de incentivos que assegurem a participação dos docentes do Curso em Programas de Pós-Graduação (mestrado e doutorado), com o intuito de possibilitar a troca de experiências e a

consolidação multidisciplinar do Curso para que os mesmos não realizem os Cursos de mestrado e de doutorado numa única Instituição ou na própria Instituição, já que menos de 25% do corpo docente apresenta titulação correspondente a mestrado e doutorado;

- reavaliação dos critérios de admissão docente, ou seja, estabelecer critérios que levem em conta a titulação docente;
- verificação da coerência ou não dos currículos dos docentes em relação as disciplinas ministradas. A maior parte dos docentes não possuem graduação em Administração;
- implementação de políticas que incentivem os docentes a desenvolverem estudos juntamente com o corpo docente para incrementar a produção docente. Os trabalhos de estágios podem representar uma estratégia para a elaboração de "cases" empresariais, visando a elaboração de artigos técnico-científicos para publicação.
- Definição de políticas que contemplem no mínimo a titulação correspondente a mestrado para o Coordenador do Curso ter condições de implementar ações para a melhoria da qualidade de ensino. Também o regime do Coordenador do Curso deve ser no mínimo de 40 horas semanais, com oito horas-aula no máximo, ou seja, em sala de aula.
- Organização didático-pedagógica do curso: dos itens avaliados acerca desta dimensão (missão, objetivos, perfil profissiográfico, compatibilidade com o currículo mínimo, estágio, ementários, bibliografia, flexibilidade e processos de avaliação, recomenda-se atualização sistemática dos itens contemplados na referida dimensão com o intuito de assegurar a melhoria constante da qualidade de ensino do curso de Administração como um todo.
- Instalações: dos itens avaliados acerca desta dimensão recomenda-se a manutenção e atualização sistemática dos itens com o intuito de se incrementar cada vez mais a qualidade do curso como um todo".

O curso de Economia da Instituição estudada foi avaliado pelo MEC, através do Exame Nacional de Cursos (Provão), e obteve os seguintes conceitos:

- 1999-B

A avaliação das condições de oferta avaliadas realizada em 1998 obteve os seguintes resultados:

- Docentes - CMB
- Projeto Pedagógico - CB
- Infra-estrutura - CB

Obs.: O relatório referente as observações feitas pelo MEC quanto às condições de oferta não foi encontrado na Direção do Curso e Secretaria Geral da Instituição, impedindo desta forma o relato das recomendações.

O Curso de Ciências Contábeis ainda não sofreu o processo de avaliação.

4 MÉTODO

Um trabalho científico deve estar sedimentado tanto na sua fundamentação teórico-empírica como em um forte referencial metodológico. Desta forma, torna-se fundamental a utilização de métodos que correspondam às perspectivas teóricas usadas e que sejam adequados à abordagem do fenômeno investigado.

Neste capítulo, com base nas considerações da fundamentação teórica, apresentam-se os caminhos e procedimentos empregados para se chegar aos resultados esperados, que retratam os traços gerais da execução da pesquisa.

4.1 Delineamento

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso. E, segundo Triviños (1987, p.133), "o estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objeto é a unidade que se analisa aprofundadamente".

Quando se opta por este tipo de análise, é preciso ter presente que: "A complexidade do estudo de caso está determinado pelos suportes teóricos que servem de orientação em seu trabalho ao investigador". (Trivífios, 1987, p. 134).

Segundo a tipologia de Bogdan, apud Triviños (1987), esta pesquisa encontra seu *locus* na categoria dos estudos histórico-organizacionais, cujo interesse recai sobre uma instituição, aqui uma Instituição de Ensino Superior, confessional, com cursos nas áreas de: Administração, Ciências Econômicas, Ciências Contábeis e Cursos de Pós-Graduação.

Deve-se buscar no estudo de caso uma visão por meio da qual se observe o fenômeno em sua evolução e em suas relações estruturais fundamentais (Trivífios, 1987).

Mais detalhadamente, segundo Goldenberg (1997, p.33), o estudo de caso "não é uma técnica específica, mas uma análise holística, a mais complexa possível.

que considera a unidade social estudada como um todo" e, neste trabalho, objetivou-se compreender a Instituição em seus próprios termos.

A pesquisa é qualitativa; a ela, no entanto, soma-se o tratamento dos dados quantitativos porque a partir dos dados pode ser obtida a proporção de cada fato que está sendo avaliado. A caracterização e o diagnóstico da Instituição baseiam-se em análise documental, abrangendo o período de novembro de 1997 a maio de 2000.

4.2 Especificação do problema

Para melhor conhecer e entender um fenômeno e suas características, o investigador deve buscar sustentação em um arcabouço teórico que o subsidie. Além disso, deve-se deixar claros quais são os pressupostos que orientaram tanto a pesquisa como a análise.

Em sua abordagem sobre os modos de investigação, Bruyne, Hernan & Schoutheete (1977) afirma que os estudos de casos rigorosos não devem limitar-se a uma descrição, por mais documentada que seja, mas apoiar-se em conceitos e hipóteses; devem ser guiados por um esquema teórico que serve de princípio norteador para a coleta de dados.

Sabendo-se que o método do estudo de caso permite "um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado e possibilita a penetração na realidade social, não conseguida pela análise estatística" (Goldenberg, 1997, p.34), nesta pesquisa, conforme indicado em outros trabalhos, do tipo exploratório, foram utilizadas as perguntas norteadoras relacionadas no item a seguir.

4.2.1 Perguntas da pesquisa

Com base na fundamentação teórica e nos objetivos geral e específicos apresentados, têm-se as seguintes perguntas de pesquisa:

- Os objetivos e planos da Gestão de Conhecimento estão alinhados com as metas estratégicas da Instituição estudada?
- Quais os fatores críticos de sucesso da Instituição, segundo a percepção de seu Corpo Diretivo e Corpo Docente?
- As metas estratégicas da Instituição estão correlacionadas com os objetivos e planos de ação da Gestão de Conhecimento na Instituição?
- Quais as alternativas propostas para o alinhamento de metas estratégicas da Instituição e a Gestão de Conhecimento?

4.3 População e Amostra

Nesta pesquisa tinha-se como população todo o Corpo Diretivo e Corpo Docente da Instituição de Ensino Superior estudada.

A pesquisa foi realizada por meio de questionário destinado a todo o Corpo Diretivo e Corpo Docente, perfazendo um total de 111 participantes.

Houve uma devolução de 76 questionários. A referida amostra representa 68,5% da população. Desta forma, podemos estabelecer uma margem de erro, máxima, provável de 5% e 90% de confiança.

4.4 Tipos e técnicas de coleta e análise dos dados

Para o estudo de caso foram utilizadas técnicas de coleta de dados em fontes primárias: questionário. Como fontes secundárias, foram usados documentos organizacionais oficiais ou não oficiais, relatórios teóricos e operacionais. Foram utilizados técnicas de análise de conteúdo, de análise documental e de triangulação.

Conforme preconiza Bardin (1977, p.38), a análise de conteúdos é o "conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utilizam procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens". Mediante uma análise de

conteúdo tem-se a intenção de inferir conhecimentos relativos às condições de implementar o alinhamento de metas estratégicas, táticas e operacionais na Instituição, recorrendo a indicadores quantitativos e qualitativos.

Para Bardin (1977, p.35), os documentos organizacionais caracterizam o código lingüístico escrito, envolvendo um grupo mais restrito.

"O método histórico é o mais conhecido de análise documental pois permite o estudo de documentos visando investigar os fatos sociais e suas relações com o tempo sócio-cultural-cronológico". (Richardson et al., 1985, p.182).

Já a técnica da triangulação objetiva, segundo Trlvífios (1987), abrange a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo.

A coleta de dados, por meio de entrevista, ocorreu no dia 27 de abril de 2000, quando houve uma reunião de cunho pedagógico na Instituição, envolvendo todo o seu corpo diretivo e corpo docente, embora tenham comparecido apenas 88 pessoas.

Na mesma data houve uma devolução de 60 questionários. Os 16 restantes foram devolvidos no prazo de 5 dias, posteriormente.

Os questionários foram tratados e analisados por meio do *software* estatístico (Sphlnx).

4.5 Limitações da pesquisa

A pesquisa qualitativa é alvo de inúmeras críticas quanto aos seus padrões de objetividade, rigor e controle científico; por isso mesmo, acredita-se que o pesquisador, antes de tudo, deve reconhecer a problemática para encontrar os meios de prevenir a sua inferência nas etapas do trabalho e nas suas conclusões.

Tendo presente o exposto, procurou-se construir um objeto de estudo definido em termos mais úteis para responder ao problema de pesquisa. Contudo, reconhece-se que não se pode descrever e descobrir tudo sobre a teoria e a prática

relevantes ao tema. Assim, buscou-se concentrar a pesquisa em seu problema, objetivo geral e objetivos específicos.

Goldenberg (1997, p.33) afirma que uma das dificuldades do estudo de caso decorre exatamente do fato de a totalidade pesquisada ser uma abstração científica construída em função do problema a ser investigado. "Torna-se difícil traçar os limites do que deve ou não ser pesquisado já que não existe limite inerente ou intrínseco ao objeto".

Na pesquisa foram utilizados gráficos estatísticos que auxiliam a firmar a neutralidade do estudo.

Goldenberg (1997, p.35) atenta que o pesquisador deve buscar o que Pierre Bourdieu chama de "objetivação: o esforço controlado de conter a subjetividade. Trata-se de um esforço porque não é possível realizá-lo plenamente, mas é essencial conservar-se uma meta, para não fazer do objeto construído um objeto inventado". O contexto da pesquisa, a orientação teórica, o momento sócio-histórico, a personalidade do pesquisador, o *ethos* do pesquisado, influenciam o resultado da pesquisa.

Neste trabalho, como a pesquisadora atuou no cargo de Coordenadora do Núcleo de Gestão de Pessoas, procurou-se redobrar os cuidados para não interferir em todo no processo de análise. Buscou-se o rigor científico assumindo o que estava explícito. Buscou-se, ainda, manter um maior distanciamento para tornar possível a reflexão sobre cada dificuldade que, com certeza, se enfrentou nas etapas do estudo, pois, sabe-se, que a marca pessoal do pesquisador permanece e acaba sendo imprescindível; afinal, cada estudioso tem conhecimento da forma como aprende e analisa melhor o seu trabalho. (Goldenberg, 1997, p.81).

Para superar essas e outras limitações, foi evidente o valor da pesquisa qualitativa, principalmente para analisar questões difíceis de serem quantificadas, como sentimentos, motivações, críticas, crenças e atitudes individuais.

Por Último, segundo FEUERSCHUTTE (1996), é preciso ter presente que o método de estudo de caso leva a uma redução dos resultados e conclusões do ambiente da(s) organização(s) alvo da pesquisa. Isto restringiu um pouco a capacidade de generalização para outras realidades. Todavia os procedimentos metodológicos utilizados podem ser repetidos para a análise em casos similares.

5 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram analisados de forma quantitativa e qualitativa.

Primeiramente foram analisados os documentos, objetivando condensar a informação para consulta posterior. O passo seguinte consistiu na realização do questionário (Anexo).

A análise final foi baseada no método de triangulação, traçando-se comparações e destacando-se contradições entre o referencial teórico, os documentos levantados e o conteúdo dos questionários.

Tais informações fornecem subsídios para responder às perguntas de pesquisa e tirar as conclusões finais.

Vale ressaltar que os resultados obtidos a partir das entrevistas estão apresentados nos quadros de acordo com as ordens de questões, o que pode ser identificado pelo próprio título dos quadros.

5.1 Perfil dos entrevistados

Os quadros de 1 a 10 referem-se ao perfil dos entrevistados e objetivam tão-somente demonstrar particularidades do universo pesquisado. Em função disso, não são acompanhados por seus respectivos comentários. Ainda assim, vale registrar os resultados do quadro 3, relativo à escolaridade, e do quadro 9, que trata da renda atual dos entrevistados na Instituição.

Quanto à escolaridade, na amostra total é expressivo o percentual (31,6%) de professores cursando Mestrado, o que pode ser entendido como uma resposta às exigências do MEC. Já quanto à renda atual na Instituição, mais da metade dos entrevistados (53,9%) declarou tal remuneração como secundária, podendo-se daí inferir um envolvimento também secundário com a Instituição.

QUADRO 7 - PERFIL DOS PROFESSORES ENTREVISTADOS, SEGUNDO SEXO

		(Em %)	
PROFESSORES ENTREVISTADOS		SEXO	
		Masculino	Feminino
Cargo			
Coordenador		50	50
Diretor		80	20
Cargo administrativo		80	20
Não atuaram em outro cargo		77,8	22,2
Tempo de casa			
Menos de 3 anos		76,9	23,1
De 3 a 10 anos		72,7	27,3
De 11 a15 anos		88,2	11,8
16 anos e mais		82,6	17,4
Atuação			
Curso de Administração		82,5	17,5
Curso de Ciências Econômicas		90,9	9,1
Curso de Ciências Contábeis		80,8	19,2
Centro de Desenvolvimento Empresarial (CDE)		80	20
TOTAL		78,9	21,1

QUADRO 8 - PERFIL DOS ENTREVISTADOS, SEGUNDO FAIXA ETÁRIA

		(Em %)			
PROFESSORES ENTREVISTADOS		FAIXA ETÁRIA			
		25 a 35	36 a 45	46 a 55	Acima de 55 anos
Cargo					
Coordenador		25	12,5	62,5	-
Diretor		-	40	40	20
Cargo administrativo		20	25	45	10
Não atuaram em outro cargo		25,9	46,3	20,4	7,4
Tempo de casa					
Menos de 3 anos		61,5	30,8	-	7,7
De 3 a 10 anos		50	36,4	9,1	4,5
De 11 a15 anos		-	64,7	29,4	5,9
16 anos e mais		-	30,4	56,5	13
Atuação					
Curso de Administração		30	40	25	5
Curso de Ciências Econômicas		13,6	45,5	40,9	-
Curso de Ciências Contábeis		34,6	42,3	11,5	11,5
Centro de Desenvolvimento Empresarial (CDE)		13,3	40	40	6,7
TOTAL		26,3	39,5	26,3	7,9

QUADRO 9 - PERFIL DOS ENTREVISTADOS, SEGUNDO ESCOLARIDADE

(Em %)

ENTREVISTADOS	GRADUADO	ESPECIALISTA	MESTRADO		DOCTORADO		PÓS- DOCTORADO
			Em Curso	Completo	Em Curso	Completo	
Cargo							
Coordenador	12,5	-	25	12,5	50	-	-
Diretor	-	-	20	20	20	20	20
Cargo administrativo	5	20	15	15	35	5	5
Não atuaram em outro cargo	11,1	20,4	37	13	14,8	3,7	-
Tempo de casa							
Menos de 3 anos	7,7	23,1	38,5	15,4	7,7	7,7	-
De 3 a 10 anos	18,2	18,2	36,4	9,1	18,2	-	-
De 11 a 15 anos		23,5	47,1	11,8	17,6	-	-
16 anos e mais	4,3	21,7	13	17,4	30,4	8,7	4,3
Atuação							
Professores do Curso de Administração	7,5	22,5	40	10	15	5	-
Professores do Curso de Ciências Econômicas	4,5	4,5	40,9	13,6	31,8	4,5	-
Professores do Curso de Ciências Contábeis	15,4	34,6	34,6	3,8	7,7	3,8	-
Professores do Centro de Desenvdv. Empresarial (CDE)	-	-	26,7	20	26,7	6,7	6,7
TOTAL	9,2	21,1	31,6	13,2	19,7	3,9	1,3

QUADRO 10 - FUNÇÃO ATUAL DOS PROFESSORES ENTREVISTADOS

(Em %)

PROFESSORES ENTREVISTADOS	FUNÇÃO		
	Diretor	Coordenador	Professor
Cargo			
Coordenador	-	100	-
Diretor	100	-	-
Cargo administrativo	20	25	50
Não atuaram em outro cargo	1,9	5,6	90,7
Tempo de casa			
Menos de 3 anos	-	7,7	92,3
De 3 a 10 anos	4,5	13,6	77,3
De 11 al 5 anos	5,9	11,8	82,4
16 anos e mais	13	87	78,3
Atuação			
Curso de Administração	7,5	10	80
Curso de Ciências Econômicas	-	9,1	90,9
Curso de Ciências Contábeis	-	7,7	88,5
Centro de Desenvolvimento Empresarial (CDE)	26,7	20	53,3
TOTAL	6,6	10,5	80,3

QUADRO 11 - PROFESSORES ENTREVISTADOS, SEGUNDO TEMPO DE CARGOS ADMINISTRATIVOS

(Em %)

PROFESSORES ENTREVISTADOS	TEMPO			
	Menos de 1 Anos	1 a 3	4a6	Acima de 6 Anos
Cargo				
Coordenador	50	37,5	-	12,5
Diretor	40	20	20	20
Cargo administrativo	15	20	10	5
Não atuaram em outro cargo	5,6	-	-	1,9
Tempo de casa				
Menos de 3 anos	-	-	-	7,7
De 3 a 10 anos	13,6	4,5	4,5	-
De 11 a15anos	11,8	5,9	-	-
16 anos e mais	4,3	8,7	4,3	4,3
Atuação				
Curso de Administração	10	7,5	2,5	-
Curso de Ciências Econômicas	9,1	-	-	-
Curso de Ciências Contábeis	3,8	3,8	-	-
Centro de Desenvolvimento Empresarial (CDE)	26,7	-	6,7	13,3
TOTAL	7,9	5,3	2,6	2,6

QUADRO 12 - PROFESSORES ENTREVISTADOS, SEGUNDO TEMPO DE SERVIÇO DOCENTE

(Em %)

PROFESSORES ENTREVISTADOS	TEMPO				
	Menos de 3 Anos	3A 10	11 a15	16 a 25	Acima de 25 Anos
Cargo					
Coordenador	12,5	37,5	25	25	-
Diretor	-	20	20	20	40
Cargo administrativo	-	30	20	35	15
Não atuaram em outro cargo	22,2	27,8	24,1	18,5	5,6
Tempo de casa					
Menos de 3 anos	100	-	-	-	-
De 3 a 10 anos	-	100	-	-	-
De 11 a15 anos	-	-	100	-	-
16 anos e mais	-	-	-	73,9	26,1
Atuação					
Curso de Administração	12,5	40	20	17,5	10
Curso de Ciências Econômicas	4,5	13,6	40,9	27,3	13,6
Curso de Ciências Contábeis	23,1	30,8	19,2	23,1	-
Centro de Desenvolvimento Empresarial (CDE)	6,7	26,7	26,7	20	20
TOTAL	17,1	28,9	22,4	22,4	7,9

QUADR013-PROFESSORES ENTREVISTADOS, SEGUNDO ATUAÇÃO EM CARGOS ADMINISTRATIVOS NOS ÚLTIMOS CINCO ANOS

(Em %)		
PROFESSORES ENTREVISTADOS	ATUAÇÃO	
	Sim	Não
Cargo		
Coordenador	62,5	37,5
Diretor	80	20
Cargo administrativo	100	-
Não atuaram em outro cargo	-	100
Tempo de casa		
Menos de 3 anos	-	92,3
De 3 a 10 anos	27,3	68,2
De 11 a 15 anos	23,5	76,5
16 anos e mais	43,5	56,5
Atuação		
Curso de Administração	27,5	70
Curso de Ciências Econômicas	22,7	77,3
Curso de Ciências Contábeis	15,4	80,8
Centro de Desenvolvimento Empresarial (CDE)	33,3	66,7
TOTAL	26,3	71,1

QUADRO 14 - PROFESSORES ENTREVISTADOS, SEGUNDO CURSO DE ATUAÇÃO COMO DOCENTE

(Em %)				
PROFESSORES ENTREVISTADOS	CURSO			
	Administração de Empresas	Ciências Contábeis	Ciências Econômicas	Centro de Desenv. Empresarial
Cargo				
Coordenador	50	25	25	37,5
Diretor	60	-	-	80
Cargo administrativo	55	20	25	25
Não atuaram em outro cargo	51,9	38,9	31,5	18,5
Tempo de casa				
Menos de 3 anos	38,5	46,2	7,7	7,7
De 3 a 10 anos	72,7	36,4	13,6	18,2
De 11 a 15 anos	47,1	29,4	52,9	23,5
16 anos e mais	47,8	26,1	39,1	26,1
Atuação				
Curso de Administração	100	20	25	10
Curso de Ciências Econômicas	45,5	18,2	100	27,7
Curso de Ciências Contábeis	30,8	100	15,4	3,8
Centro de Desenvolvimento Empresarial (CDE)	26,7	6,7	33,3	100
TOTAL	52,6	34,2	28,9	19,7

QUADRO 15 - PROFESSORES ENTREVISTADOS, SEGUNDO RENDA ATUAL NA INSTITUIÇÃO

(Em %)

PROFESSORES ENTREVISTADOS	RENDA		
	Principal	Secundária	Marginal
Cargo			
Coordenador	75	25	-
Diretor	60	40	-
Cargo administrativo	55	45	-
Não atuaram em outro cargo	25,9	55,6	18,5
Tempo de casa			
Menos de 3 anos	30,8	30,8	38,5
De 3 a 10 anos	36,4	54,5	9,1
De 11 a15 anos	29,4	58,8	11,8
16 anos e mais	30,4	65,2	4,3
Atuação			
Curso de Administração	37,5	47,5	15
Curso de Ciências Econômicas	31,8	59,1	9,1
Curso de Ciências Contábeis	30,8	57,7	11,5
Centro de Desenvolvimento Empresarial (CDE)	40	46,7	13,3
TOTAL	32,9	53,9	13,2

QUADRO 16 - PROFESSORES ENTREVISTADOS, SEGUNDO NÍVEL DE SATISFAÇÃO

(Em %)

PROFESSORES ENTREVISTADOS	NÍVEL DE SATISFAÇÃO			
	Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
Cargo				
Coordenador	-	12,5	37,5	50
Diretor	-	-	40	60
Cargo administrativo	-	15	55	30
Não atuaram em outro cargo	3,7	14,8	55,6	24,1
Tempo de casa				
Menos de 3 anos	-	30,8	53,8	15,4
De 3 a 10 anos	-	22,7	50	27,3
De 11 al 5 anos	-	5,9	64,7	23,5
16 anos e mais	8,7	4,3	60,9	26,1
Atuação				
Curso de Administração	2,5	15	60	20
Curso de Ciências Econômicas	4,5	9,1	72,7	13,6
Curso de Ciências Contábeis	7,7	19,2	46,2	26,9
Centro de Desenvolvimento Empresarial (CDE)	-	6,7	46,7	46,7
TOTAL	2,6	14,5	56,6	25

5.2 Organização

QUADRO 17- o COMANDO DA ORGANIZAÇÃO ESTÁ NA ESTRUTURA E HÁ RELEVÂNCIA NOS PROCESSOS. A ORGANIZAÇÃO É GERENCIADA COMO MÁQUINA. OS FUNCIONÁRIOS SÃO PERCEBIDOS E TRATADOS COMO RECURSOS HUMANOS A SEREM MANIPULADOS COMO ARTICULAÇÕES MECÂNICAS QUE FAZEM A MÁQUINA FUNCIONAR

(Em %.)

PROFESSORES ENTREVISTADOS	PERÍODO			
	Anterior a 1997	1997 a 1999	Atualmente 2000	Não Sei
Cargo				
Coordenador	62,5	12,5	12,5	12,5
Diretor	80	-	-	20
Cargo administrativo	65	-	5	30
Não atuaram em outro cargo	29,6	7,4	25,9	33,3
Tempo de casa				
Menos de 3 anos	15,4	15,4	7,7	46,2
De 3 a 10 anos	31,8	-	18,2	50
De 11 al 5 anos	47,1	5,9	23,5	23,5
16 anos e mais	47,8	4,3	26,1	21,7
Atuação				
Curso de Administração	32,5	2,5	25	35
Curso de Ciências Econômicas	45,5	4,5	27,3	22,7
Curso de Ciências Contábeis	26,9	3,8	26,9	38,5
Centro de Desenvolvimento Empresarial (CDE)	46,7	20	-	33,3
TOTAL	38,2	5,3	19,7	34,2

Comentário: A organização vista como máquina foi identificada na pesquisa como característica do período anterior a 1997. É também expressivo o percentual que não soube caracterizá-la em nenhum dos períodos.

Esta imagem produz dificuldades para a adaptação da organização com as realidades cambiantes e para iniciativas inovadoras.

QUADRO 18 - A ORGANIZAÇÃO TEM NECESSIDADES A SEREM SATISFEITAS E SEU DESEMPENHO DEPENDE DE SUAS RELAÇÕES COM O SEU MEIO AMBIENTE. ELA É PERCEBIDA COMO UM ORGANISMO BIOLÓGICO ONDE AS PESSOAS NASCEM, SE DESENVOLVEM, DECLINAM E MORREM

(Em %)

PROFESSORES ENTREVISTADOS	PERÍODO			
	Anterior a 1997	1997 a 1999	Atualmente 2000	Não Sei
Cargo				
Coordenador	12,5	12,5	37,5	37,5
Diretor	20	20	40	20
Cargo administrativo	10	25	20	45
Não atuaram em outro cargo	18,5	18,5	25,9	29,6
Tempo de casa				
Menos de 3 anos	15,4	-	15,4	46,2
De 3 a 10 anos	9,1	31,8	22,7	27,3
De 11 al 5 anos	23,5	17,6	29,4	29,4
16 anos e mais	13	21,7	26,1	39,1
Atuação				
Curso de Administração	10	20	25	37,5
Curso de Ciências Econômicas	22,7	18,2	27,3	31,8
Curso de Ciências Contábeis	11,5	23,1	19,2	30,8
Centro de Desenvolvimento Empresarial (CDE)	20	26,7	33,3	20
TOTAL	15,8	19,7	23,7	34,2

Comentário: A organização vista como organismo foi identificada pela Diretoria, pelos professores com tempo de casa de 11 a 15 anos e pelo Centro de Desenvolvimento Empresarial, enquanto uma das características da gestão do ano 2000.

Esta imagem produz uma visão funcionalista da organização; cada parte cumpre uma função e o todo nunca está errado.

QUADRO 19 - A ORGANIZAÇÃO É VISTA COMO UM CENTRO OU SISTEMA DE PROCESSAMENTO DE INFORMAÇÕES, DE APRENDIZAGEM E DE INTELIGÊNCIA. É UMA ORGANIZAÇÃO CAPAZ DE APRENDER A APRENDER E A AUTO-ORGANIZAR-SE

(Em %)

PROFESSORES ENTREVISTADOS	PERÍODO			
	Anterior a 1997	1997 a 1999	Atualmente 2000	Não Sei
Cargo				
Coordenador	21,5	-	62,5	25
Diretor	-	20	80	-
Cargo administrativo	5	25	40	30
Não atuaram em outro cargo	3,7	11,1	51,9	27,8
Tempo de casa				
Menos de 3 anos	7,7	7,7	38,5	23,1
De 3 a 10 anos	4,5	18,2	50	22,7
De 11 a 15 anos	-	17,6	58,8	23,5
16 anos e mais	4,3	8,7	47,8	39,1
Atuação				
Curso de Administração	5	12,5	45	30
Curso de Ciências Econômicas	-	22,7	40,9	36,4
Curso de Ciências Contábeis	-	7,7	53,8	26,9
Centro de Desenvolvimento Empresarial (CDE)	6,7	13,3	73,3	6,7
TOTAL	3,9	14,5	48,7	27,6

Comentário: A organização vista como cérebro foi identificada pela maioria dos entrevistados, enquanto uma das características da gestão do ano 2000.

Este modelo de gestão ignora a influência dos fatores críticos externos que afetam o desempenho institucional e a importância de se ter o ambiente externo como referência para a mudança.

QUADRO 20 - A ORGANIZAÇÃO É CONSTRUÍDA POR IDÉIAS, VALORES, NORMAS, RITUAIS E CRENÇAS QUE A SUSTÊM. PREOCUPA-SE COM O MONITORAMENTO DOS VALORES EM ASCENSÃO. A ATIVIDADE MAIS IMPORTANTE É MANTER A CULTURA ORGANIZACIONAL EM SINTONIA COM OS VALORES EMERGENTES NO AMBIENTE EXTERNO RELEVANTE PARA A ORGANIZAÇÃO

(Em %;)

PROFESSORES ENTREVISTADOS	PERÍODO			
	Anterior a 1997	1997 a 1999	Atualmente 2000	Não Sei
Cargo				
Coordenador	12,5	-	75	12,5
Diretor	20	20	60	-
Cargo administrativo	10	15	40	15
Não atuaram em outro cargo	18,5	13	48,1	14,8
Tempo de casa				
Menos de 3 anos	15,4	7,7	30,8	23,1
De 3 a 10 anos	22,7	13,6	50	9,1
De 11 a15 anos	11,8	17	52,9	17,6
16 anos e mais	8,7	13	47,8	30,4
Atuação				
Curso de Administração	17,5	12,5	42,5	20
Curso de Ciências Econômicas	9,1	22,7	50	18,2
Curso de Ciências Contábeis	15,4	7,7	46,2	19,2
Centro de Desenvolvimento Empresarial (CDE)	13,3	20	53,3	13,3
TOTAL	15,8	13,2	46,1	19,7

Comentário: A organização vista como cultura foi identificada pela maioria dos entrevistados, enquanto uma das características da gestão do ano 2000.

Este modelo limita-se somente a construir uma nova cultura organizacional, perdendo a oportunidade de também produzir um plano concreto para transformar outras dimensões institucionais.

QUADRO 21 - A ORGANIZAÇÃO SEGUE VÁRIOS PRINCÍPIOS POLÍTICOS PARA LEGITIMAR DIFERENTES TIPOS DE REGRAS. COMO ARENA POLÍTICA A ORGANIZAÇÃO É INFLUENCIADA POR MUITOS FATORES (INTERESSES, CONFLITOS E RELAÇÕES DE PODER) INTERNOS E EXTERNOS QUE MOLDAM SUA VIDA POLÍTICA

(Em %)

PROFESSORES ENTREVISTADOS	PERÍODO			
	Anterior a 1997	1997 a 1999	Atualmente 2000	Não Sei
Cargo				
Coordenador	25	75	-	-
Diretor	40	20	20	20
Cargo administrativo	25	30	25	20
Não atuaram em outro cargo	14,8	24,1	33,3	22,2
Tempo de casa				
Menos de 3 anos	15,4	7,7	30,8	23,1
De 3 a 10 anos	9,1	27,3	45,5	13,6
De 11 a 15 anos	23,5	29,4	17,6	29,4
16 anos e mais	17,4	30,4	26,1	26,1
Atuação				
Curso de Administração	10	25	37,5	20
Curso de Ciências Econômicas	27,3	27,3	22,7	22,7
Curso de Ciências Contábeis	7,7	23,1	30,8	26,9
Centro de Desenvolvimento Empresarial (CDE)	33,3	40	6,7	20
TOTAL	17,1	25	30,3	22,4

Comentário: A organização vista como sistema político foi identificada pelos entrevistados enquanto característica da gestão do ano 2000 e no período de 1997 a 1999.

Sob esta imagem da organização, os processos participativos são considerados inconvenientes, por isso os que controlam a iniciativa de mudança definem quem são os ganhadores e os perdedores do sistema emergente.

QUADRO 22- A ORGANIZAÇÃO É CONSTITUÍDA POR PROCESSOS PSICODINÂMICOS E ASPECTOS IDEOLÓGICOS EM QUE AS PESSOAS MUITO FREQUENTEMENTE CAEM PRISIONEIRAS DAS ARMADILHAS CONSTRUÍDAS POR SEUS PENSAMENTOS, IDÉIAS, CRENÇAS. OS FATORES HUMANOS INDIVIDUAIS E COLETIVOS SÃO CONSIDERADOS EM SEUS MAIS ÍNTIMOS DETALHES

(Em %)

PROFESSORES ENTREVISTADOS	PERÍODO			
	Anterior a 1997	1997 a 1999	Atualmente 2000	Não Sei
Cargo				
Coordenador	12,5	37,5	12,5	25
Diretor	40	20	-	40
Cargo administrativo	15	20	15	45
Não atuaram em outro cargo	13	20,4	18,5	37
Tempo de casa				
Menos de 3 anos	-	15,4	7,7	53,8
De 3 a 10 anos	22,7	18,2	22,7	22,7
De 11 a 15 anos	11,8	35,3	11,8	41,2
16 anos e mais	13	8,7	21,7	47,8
Atuação				
Curso de Administração	15	17,5	25	30
Curso de Ciências Econômicas	13,6	27,3	13,6	40,9
Curso de Ciências Contábeis	7,7	19,2	15,4	34,6
Centro de Desenvolvimento Empresarial (CDE)	20	20	-	53,3
TOTAL	13,2	19,7	17,1	39,5

Comentário: A organização vista como prisões psíquicas não foi identificada pela maioria dos entrevistados, exceto pela Coordenação, que a caracterizou no período entre 1997 e 1999, e pelos professores com tempo de casa de 3 a 10 anos, que a caracterizaram no período anterior a 1997.

Sob esta imagem o ambiente interno não é visto como fonte de energia criativa, razão pela qual o modelo de gestão da mudança não reconhece a necessidade de criatividade e inovação por parte dos empregados.

QUADRO 23 - A ORGANIZAÇÃO PODE TRANSFORMAR, MAS PODE TAMBÉM ASSENTAR AS BASES PARA SUA PRÓPRIA DESTRUIÇÃO. TEM SUAS MUDANÇAS INFLUENCIADAS PELAS FORÇAS EXTERNAS DESTE MESMO CONTEXTO. A ORGANIZAÇÃO OLHA O PASSADO PARA COMPREENDER O PRESENTE E OLHAR RUMO AO FUTURO

(Em %)

PROFESSORES ENTREVISTADOS	PERÍODO			
	Anterior a 1997	1997 a 1999	Atualmente 2000	Não Sei
Cargo				
Coordenador	-	25	50	25
Diretor	20	20	20	40
Cargo administrativo	10	25	30	35
Não atuaram em outro cargo	13	13	40,7	25,9
Tempo de casa				
Menos de 3 anos	7,7	-	30,8	38,5
De 3 a 10 anos	9,1	18,2	40,9	22,7
De 11 a 15 anos	11,8	11,8	47,1	29,4
16 anos e mais	13	26,1	30,4	30,4
Atuação				
Curso de Administração	12,5	7,5	40	32,5
Curso de Ciências Econômicas	22,7	13,6	36,4	27,3
Curso de Ciências Contábeis	7,7	19,2	23,1	34,6
Centro de Desenvolvimento Empresarial (CDE)	13,3	33,3	40	13,3
TOTAL	11,8	15,8	36,8	28,9

Comentário: A organização como fluxo e transformação foi identificada por um número significativo de entrevistados enquanto característica da gestão do ano 2000. Um número importante, também, não soube caracterizá-la em nenhum dos períodos. Sob esta imagem o modelo de gestão nem sempre consegue ser integralmente praticado porque encerra propostas de mudanças excessivamente radicais e nem sempre possíveis.

QUADRO 24 - MUITAS EMPRESAS ESTÃO SE EXTINGUINDO E NINGUÉM PARECE IMPORTAR-SE COM SUA SOBREVIVÊNCIA. A MORTE É MUITAS VEZES UM PROCESSO LONGO QUE APRESENTA SINAIS DÉBEIS. A INSTITUIÇÃO EM ESTUDO APRESENTA, SOB SUA ÓTICA, QUE SINAIS DE FRAGILIDADE?

(Em %)

PROFESSORES ENTREVISTADOS	SINAIS DE FRAGILIDADE														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Cargo															
Coordenador	50	37,5	-	25	25	12,5	25	-	50	25	37,5	12,5	25	12,5	25
Diretor	40	40	20	40	-	-	-	-	20	60	80	-	20	-	20
Cargo administrativo	45	40	15	10	20	15	15	5	60	30	45	5	15	10	25
Não atuaram em outro cargo	42,6	35,2	18,5	33,3	11,1	9,3	13	7,4	37	53,7	35,2	7,4	18,5	16,7	29,6
Tempo de casa															
Menos de 3 anos	38,5	46,2	15,4	38,5	30,8	15,4	7,7	-	30,8	23,1	7,7	7,7	15,4	15,4	7,7
De 3 a 10 anos	54,5	36,4	9,1	22,7	13,6	18,2	18,2	13,6	45,5	40,9	45,5	9,1	13,6	9,1	9,1
De 11 a 15 anos	29,4	35,3	17,6	23,5	11,8	5,9	23,5	5,9	23,5	47,1	52,9	5,9	23,5	23,5	47,1
16 anos e mais	43,5	26,1	21,7	26,1	13	4,3	4,3	4,3	56,5	65,2	39,1	4,3	17,4	13	43,5
Atuação															
Curso de Administração	50	37,5	12,5	30	17,5	10	10	12,5	45	50	42,5	5	20	12,5	27,5
Curso de Ciências Econômicas	31,8	40,9	22,7	22,7	18,2	-	18,2	13,6	45,5	68,2	50	4,5	22,7	18,2	50
Curso de Ciências Contábeis	38,5	30,8	11,7	23,1	15,4	15,4	15,4	7,7	38,5	42,3	23,1	3,8	3,8	19,2	23,1
Centro de Desenvolvimento Empresarial (CDE)	40	33,3	26,7	40	6,7	6,7	20	-	40	53,3	53,3	13,3	13,3	6,7	20
TOTAL	42,1	35,5	17,1	26,3	15,8	10,5	13,2	6,6	42,1	47,2	38,2	6,6	18,4	14,5	27,6

NOTA -1. perda de pessoal-chave; 2. subestimar a concorrência; 3. perda de nichos de mercado; 4. falência ou atraso no desenvolvimento de novos produtos; 5. pouco contato com os clientes; 6. perda de participação no mercado; 7. diminuição do crescimento; 8. perda de clientes-chave; 9. descontentamento dos funcionários /professores; 10. elevada rotatividade de pessoal; 11. rotatividade da diretoria; 12. racionalização da direção; 13. reações instintivas; 14. cortes generalizados; 15. demissões

Comentário: Sinais de fragilidade percebidos na Instituição com maior intensidade: elevada rotatividade de pessoal (10), perda de pessoal-chave (1), rotatividade da diretoria (11), subestimar a concorrência (2), descontentamento dos funcionários/ professores (9).

QUADRO 25 - A INSTITUIÇÃO PROMOVE PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO QUE FAZEM PARTE DO DIA-A-DIA DE QUALQUER EMPRESA TRANSFORMADORA?

(Em %)

PROFESSORES ENTREVISTADOS	SIM	NÃO	NÃO SEI
Cargo			
Coordenador	75	25	-
Diretor	80	20	-
Cargo administrativo	75	25	-
Não atuaram em outro cargo	61,1	22,2	14,8
Tempo de casa			
Menos de 3 anos	46,2	15,4	30,8
De 3 a 10 anos	50	31,8	18,2
De 11 a15 anos	70,6	17,6	11,8
16 anos e mais	78,3	21,7	-
Atuação			
Curso de Administração	52,5	30	15
Curso de Ciências Econômicas	72,7	18,2	9,1
Curso de Ciências Contábeis	65,4	23,1	7,7
Centro de Desenvolvimento Empresarial (CDE)	80	13,3	6,7
TOTAL	63,2	22,4	13,2

Comentário: Para a grande maioria dos entrevistados, a instituição promove Programas de Desenvolvimento.

QUADRO 26-A INSTITUIÇÃO REAGE ÀS PRESSÕES DO AMBIENTE EXTERNO COM RAPIDEZ, COMPETITIVIDADE, QUALIDADE, FLEXIBILIDADE E AGILIDADE?

(Em %)		
PROFESSORES ENTREVISTADOS	SIM	NÃO
Cargo		
Coordenador	37,5	62,5
Diretor	60	40
Cargo administrativo	50	50
Não atuaram em outro cargo	59,3	38,9
Tempo de casa		
Menos de 3 anos	53,8	38,5
De 3 a 10 anos	59,1	40,9
De 11 al 5 anos	58,8	41,2
16 anos e mais	52,2	47,8
Atuação		
Curso de Administração	50	47,5
Curso de Ciências Econômicas	63,6	36,4
Curso de Ciências Contábeis	57,7	38,5
Centro de Desenvolvimento Empresarial (CDE)	46,7	53,3
TOTAL	56,6	42,1

Comentário: Considera-se baixo o número de entrevistados que denotaram que a instituição reage com rapidez, competitividade, qualidade, flexibilidade e agilidade. Faz-se necessária a observação da divergência de opiniões entre diretores e coordenadores quanto aos fatores analisados. É possível que tanto o corpo diretivo quanto o docente não considerem a convivência com propostas diferenciadas como algo necessário e inerente ao atual contexto.

5.3 Cultura organizacional

QUADRO 27 - AS AÇÕES EMPREENDIDAS NA INSTITUIÇÃO BUSCAM A SOLUÇÃO DOS PRINCIPAIS PROBLEMAS E VISAM PRINCIPALMENTE AO CUMPRIMENTO DOS OBJETIVOS DA EMPRESA

(Em %)

PROFESSORES ENTREVISTADOS	PERCEPÇÃO			
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Cargo				
Coordenador	-	25	37,5	37,5
Diretor	-	-	80	20
Cargo administrativo	5	5	55	35
Não atuaram em outro cargo	1,9	9,3	63	24,1
Tempo de casa				
Menos de 3 anos	-	23,1	38,5	30,8
De 3 a 10 anos	4,5	4,5	63,6	27,3
De 11 a 15 anos	-	5,9	58,8	35,3
16 anos e mais	4,3	4,3	69,6	21,7
Atuação				
Curso de Administração	2,5	7,5	62,5	25
Curso de Ciências Econômicas	-	4,5	63,6	31,8
Curso de Ciências Contábeis	3,8	11,5	57,7	23,1
Centro de Desenvolvimento Empresarial (CDE)	-	-	66,7	33,3
TOTAL	2,6	7,9	60,5	27,6

Comentário: Há concordância parcial por parte de um número significativo de entrevistados que as ações empreendidas na Instituição visam ao cumprimento dos objetivos da empresa.

QUADRO 28 - OS PROBLEMAS DA INSTITUIÇÃO SOMENTE SE RESOLVEM QUANDO JÁ É IMPOSSÍVEL CONTINUAR ADIANDO-OS E QUANDO JÁ SE PERDEU A ESPERANÇA DE QUE O PASSAR DO TEMPO VENHA A SOLUCIONÁ-LOS NATURALMENTE

(Em %)

PROFESSORES ENTREVISTADOS	PERCEPÇÃO			
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Cargo				
Coordenador	12,5	37,5	50	
Diretor	40	20	40	
Cargo administrativo	35	10	35	20
Não atuaram em outro cargo	31,5	29,6	29,6	7,4
Tempo de casa				
IVlenos de 3 anos	23,1	46,2	15,4	7,7
De 3 a 10 anos	22,7	18,2	45,5	13,6
De 11 a 15 anos	47,1	17,6	29,4	5,9
16 anos e mais	39,1	21,7	26,1	13
Atuação				
Curso de Administração	27,5	20	30	20
Curso de Ciências Econômicas	36,4	22,7	27,3	13,6
Curso de Ciências Contábeis	42,3	19,2	30,8	3,8
Centro de Desenvolvimento Empresarial (CDE)	40	40	20	-
TOTAL	34,2	23,7	30,3	10,5

Comentário: Há predominância de funcionários/professores que discordam totalmente que os problemas da Instituição somente se resolvem quando é impossível continuar adiando-os. Contudo, e uma vez mais, a percepção dos diretores e coordenadores é diferenciada, embora tenham objetivos comuns na realização do trabalho.

QUADRO 29- AO SE TRATAREM OS PRINCIPAIS PROBLEMAS SURGIDOS NA INSTITUIÇÃO, RECUSAM-SE AQUELAS SOLUÇÕES QUE NÃO ESTEJAM DE ACORDO COM AS NORMAS E TRADIÇÕES EM VIGOR NA EMPRESA

(Em %)

PROFESSORES ENTREVISTADOS	PERCEPÇÃO			
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Cargo				
Coordenador	-	25	62,5	12,5
Diretor	-	40	60	-
Cargo administrativo	10	20	45	25
Não atuaram em outro cargo	13	16,7	51,9	16,7
Tempo de casa				
Menos de 3 anos	7,7	7,7	53,8	23,1
De 3 a 10 anos	9,1	18,2	50	22,7
De 11 a 15 anos	23,5	11,8	47,1	17,6
16 anos e mais	8,7	26,1	52,2	13
Atuação				
Curso de Administração	15	20	42,5	20
Curso de Ciências Econômicas	18,2	18,2	40,9	22,7
Curso de Ciências Contábeis	19,2	19,2	50	7,7
Centro de Desenvolvimento Empresarial (CDE)	6,7	6,7	73,3	13,3
TOTAL	11,8	18,4	50	18,4

Comentário: Os funcionários/professores concordam parcialmente que se recusam soluções que não estejam de acordo com as normas e tradições em vigor na Instituição.

QUADRO 30 - GERALMENTE SE PERMITE QUE O FUNCIONÁRIO/PROFESSOR DA INSTITUIÇÃO DETERMINE POR SI MESMO O QUE CONSIDERA PADRÃO SATISFATÓRIO DE PRODUTIVIDADE E TRABALHE SEGUNDO TAIS PADRÕES

(Em %)

PROFESSORES ENTREVISTADOS	PERCEPÇÃO			
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Cargo				
Coordenador	12,5	25	50	12,5
Diretor	20	20	60	-
Cargo administrativo	25	15	50	10
Não atuaram em outro cargo	22,2	18,5	44,4	13
Tempo de casa				
Menos de 3 anos	7,7	-	61,5	23,1
De 3 a 10 anos	27,3	18,2	40,9	13,6
De 11 a 15 anos	35,3	29,4	23,5	11,8
16 anos e mais	17,4	13	65,2	4,3
Atuação				
Curso de Administração	20	12,5	50	15
Curso de Ciências Econômicas	18,2	22,7	36,4	22,7
Curso de Ciências Contábeis	26,9	11,5	42,3	15,4
Centro de Desenvolvimento Empresarial (CDE)	26,7	20	46,7	6,7
TOTAL	22,4	17,1	47,4	11,8

Comentário: Um número significativo de funcionários/professores concorda parcialmente que *e/e*, por si próprio, defina o que seja um nível satisfatório de produtividade e trabalhe segundo tais padrões.

QUADRO 31 - PROCURA-SE OBTER UM MÁXIMO DE EFICÁCIA E PRODUTIVIDADE NO TRABALHO DA INSTITUIÇÃO. O FUNCIONÁRIO/PROFESSOR QUE NÃO CORRESPONDE AOS PADRÕES DE DESEMPENHO DA INSTITUIÇÃO GERALMENTE NÃO PERMANECE

(Em %)

PROFESSORES ENTREVISTADOS	PERCEPÇÃO			
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Cargo				
Coordenador	12,5	25	25	37,5
Diretor	-	-	60	40
Cargo administrativo	10	5	35	50
Não atuaram em outro cargo	1,9	14,8	44,4	35,2
Tempo de casa				
Menos de 3 anos	7,7	30,8	46,2	7,7
De 3 a 10 anos	-	13,6	40,9	40,9
De 11 a 15 anos	5,9	11,8	17,6	58,8
16 anos e mais	4,3	-	56,5	39,1
Atuação				
Curso de Administração	5	10	40	37,5
Curso de Ciências Econômicas	4,5	9,1	36,4	50
Curso de Ciências Contábeis	3,8	7,7	46,2	34,6
Centro de Desenvolvimento Empresarial (CDE)	-	6,7	46,7	46,7
TOTAL	3,9	11,8	40,8	39,5

Comentário: Um número expressivo de funcionários/professores concorda parcialmente que se procura obter um máximo de eficácia e produtividade e o professor que não corresponde aos padrões de desempenho da Instituição geralmente não permanece. A percepção dos coordenadores e diretores quanto à afirmação não é tão significativa, assim como dos professores com tempo de casa inferior a 3 anos.

QUADRO 32-AS DISCUSSÕES SOBRE OS RECURSOS HUMANOS DA INSTITUIÇÃO SE BASEIAM EXCLUSIVAMENTE NO PRESENTE, SEM MUITA CONSIDERAÇÃO COM O POTENCIAL HUMANO PARA O FUTURO

(Em %)

PROFESSORES ENTREVISTADOS	PERCEPÇÃO			
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Cargo				
Coordenador	12,5	25	37,5	25
Diretor	20	40	40	-
Cargo administrativo	5	25	40	30
Não atuaram em outro cargo	18,5	??,?	38,9	18,5
Tempo de casa				
IVlenos de 3 anos	7,7	23,1	53,8	7,7
De 3 a 10 anos	13,6	22,7	27,3	31,8
De 11 a 15 anos	23,5	17,6	47,1	11,8
16 anos e mais	13	21,7	39,1	26,1
Atuação				
Curso de Administração	20	17,5	27,5	30
Curso de Ciências Econômicas	18,2	18,2	31,8	31,8
Curso de Ciências Contábeis	7,7	23,1	38,5	23,1
Centro de Desenvolvimento Empresarial (CDE)	20	26,7	46,7	6,7
TOTAL	14,5	22,4	39,5	21,1

Comentário: Existe a percepção de que as discussões sobre os recursos humanos da Instituição se baseiam exclusivamente no presente, sem consideração com o potencial humano para o futuro. Essa percepção é maior por parte dos professores que atuaram em cargo administrativo na Instituição.

Grande número de professores está envolvido nos Programas de Mestrado e Doutorado que a Instituição proporciona e subsidia financeiramente, no entanto não percebe tal investimento como algo de médio e/ou longo prazo para a Instituição.

QUADRO 33- O ACOMPANHAMENTO DAS ATIVIDADES DA INSTITUIÇÃO É EXERCIDO POR MEIO DA COMPREENSÃO E COMUM ACORDO ENTRE CHEFES E SUBORDINADOS. FAZ-SE UMA ANÁLISE CUIDADOSA DQ PORQUÊ, COMO E PARA QUÊ SE EXECUTA O TRABALHO. O PESSOAL ESTÁ PERMANENTEMENTE INTEIRADO DE QUAL É SUA SITUAÇÃO ESPECÍFICA NA INSTITUIÇÃO

(Em %)

PROFESSORES ENTREVISTADOS	PERCEPÇÃO			
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Cargo				
Coordenador	25	37,5	25	12,5
Diretor	-	40	20	40
Cargo administrativo	25	20	35	15
Não atuaram em outro cargo	13	18,5	48,1	16,7
Tempo de casa				
Menos de 3 anos	7,7	23,1	46,2	15,4
De 3 a 10 anos	18,2	22,7	27,3	22,7
De 11 a 15 anos	17,6	17,6	35,3	23,5
16 anos e mais	17,4	13	65,2	4,3
Atuação				
Curso de Administração	25	20	32,5	12,5
Curso de Ciências Econômicas	22,7	18,2	40,9	18,2
Curso de Ciências Contábeis	15,4	11,5	42,3	23,1
Centro de Desenvolvimento Empresarial (CDE)	-	33,3	46,7	20
TOTAL	15,8	18,4	44,7	15,8

Comentário: Um número significativo de funcionários/professores concorda parcialmente que o acompanhamento das atividades é exercido por meio da compreensão e comum acordo entre chefes e subordinados, e que o pessoal está permanentemente inteirado de qual é sua função específica na Instituição.

Observar, principalmente, o posicionamento dos coordenadores, professores com tempo de casa de 3 a 10 anos, professores que atuaram em cargo administrativo na Instituição e professores do Curso de Administração.

QUADRO 34 - OS FUNCIONÁRIOS/PROFESSORES DA INSTITUIÇÃO TRABALHAM POR SI; O ACOMPANHAMENTO DAS ATIVIDADES É EXERCIDO EXCEPCIONALMENTE, APARECENDO, SOBRETUDO, NAS OCASIÕES EM QUE OS PROBLEMAS SE MANIFESTAM

(Em %)

PROFESSORES ENTREVISTADOS	PERCEPÇÃO			
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Cargo				
Coordenador	25	25	25	25
Diretor	20	20	40	20
Cargo administrativo	25	15	40	20
Não atuaram em outro cargo	14,8	25,9	35,2	18,5
Tempo de casa				
Menos de 3 anos	15,4	23,1	23,1	30,8
De 3 a 10 anos	22,7	13,6	31,8	22,7
De 11 a 15 anos	23,5	23,5	35,3	11,8
16 anos e mais	13	26,1	47,8	13
Atuação				
Curso de Administração	12,5	22,5	32,5	22,5
Curso de Ciências Econômicas	27,3	13,6	40,9	18,2
Curso de Ciências Contábeis	7,7	30,8	38,5	15,4
Centro de Desenvolvimento Empresarial (CDE)	33,3	13,3	40	13,3
TOTAL	18,4	22,4	35,5	18,4

Comentário: Um número significativo de funcionários/professores concorda parcialmente que trabalha por si mesmo e que o acompanhamento das atividades é exercido excepcionalmente, aparecendo, sobretudo, nas ocasiões em que os problemas se manifestam.

QUADRO 35- NÃO EXISTE COORDENAÇÃO E SINTONIA ENTRE OS DIVERSOS DEPARTAMENTOS DA INSTITUIÇÃO, CADA QUAL FUNCIONANDO DE MANEIRA ISOLADA, SEM LEVAR EM CONSIDERAÇÃO AS NECESSIDADES DOS DEMAIS

(Em %)

PROFESSORES ENTREVISTADOS	PERCEPÇÃO			
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Cargo				
Coordenador	25	25	37,5	12,5
Diretor	20	20	60	-
Cargo administrativo	30	20	35	15
Não atuaram em outro cargo	24,1	16,7	37	14,8
Tempo de casa				
Menos de 3 anos	15,4	15,4	38,5	15,4
De 3 a 10 anos	27,3	22,7	31,8	9,1
De 11 a 15 anos	23,5	29,4	23,5	17,6
16 anos e mais	30,4	4,3	47,8	17,4
Atuação				
Curso de Administração	20	20	27,5	22,5
Curso de Ciências Econômicas	31,8	9,1	27,3	31,8
Curso de Ciências Contábeis ^	26,9	19,2	34,6	7,7
Centro de Desenvolvimento Empresarial (CDE)	33,3	13,3	40	13,3
TOTAL	26,3	17,1	35,5	14,5

Comentário: Um número significativo de funcionários/professores concorda parcialmente que não existe coordenação e sintonia entre os diversos departamentos da Instituição, cada qual funcionando de maneira isolada, sem levar em consideração as necessidades dos demais.

Vale lembrar que a Instituição funcionou durante 1998 e 1999 tendo cada curso como uma Unidade de Negócio. A partir de 2000 a Instituição está sendo gerenciada como uma Unidade de Negócio da Mantenedora.

QUADRO 36 - NAS RELAÇÕES ENTRE O FUNCIONÁRIO/PROFESSOR E OS DEPARTAMENTOS DA INSTITUIÇÃO DÃ-SE GRANDE IMPORTÂNCIA AOS OBJETIVOS E METAS PRINCIPAIS DA ORGANIZAÇÃO

(Em %)

PROFESSORES ENTREVISTADOS	PERCEPÇÃO			
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Cargo				
Coordenador	12,5	12,5	50	25
Diretor	-	-	40	60
Cargo administrativo	10	-	50	40
Não atuaram em outro cargo	3,7	11,1	50	25,9
Tempo de casa				
Menos de 3 anos	-	7,7	46,2	30,8
De 3 a 10 anos	9,1	-	54,5	27,3
De 11 a 15 anos	5,9	17,6	47,1	23,5
16 anos e mais	4,3	8,7	43,5	39,1
Atuação				
Curso de Administração	10	2,5	42,5	35
Curso de Ciências Econômicas	13,6	9,1	45,5	31,8
Curso de Ciências Contábeis	3,8	7,7	42,3	30,8
Centro de Desenvolvimento Empresarial (CDE)	-	13,3	60	26,7
TOTAL	5,3	7,9	48,7	30,3

Comentário: Um número significativo dos entrevistados concorda parcialmente que nas relações entre o funcionário/professor e os departamentos da Instituição dá-se grande importância aos objetivos e metas principais da Instituição.

Observar que a diretoria manifesta alto índice de concordância neste aspecto.

QUADRO 37- ESTIMULA-SE E ELOGIA-SE COM FREQUÊNCIA O FUNCIONÁRIO/PROFESSOR PELO BOM TRABALHO REALIZADO. PROCURA-SE AVALIAR O TRABALHO À MEDIDA QUE ELE SE DESENVOLVE, A FIM DE DETECTAR SITUAÇÕES EM QUE ESSES ESTÍMULOS POSSAM SER PROPORCIONADOS

(Em %)

PROFESSORES ENTREVISTADOS	PERCEPÇÃO			
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Cargo				
Coordenador	12,5	25	50	12,5
Diretor	-	-	60	40
Cargo administrativo	35	5	45	15
Não atuaram em outro cargo	16,7	24,1	37	14,8
Tempo de casa				
Menos de 3 anos	15,4	15,4	38,5	15,4
De 3 a 10 anos	13,6	18,2	45,5	13,6
De 11 a 15 anos	29,4	11,8	35,3	17,6
16 anos e mais	26,1	26,1	39,1	8,7
Atuação				
Curso de Administração	20	22,5	35	12,5
Curso de Ciências Econômicas	27,3	31,8	27,3	13,6
Curso de Ciências Contábeis	19,2	3,8	50	15,4
Centro de Desenvolvimento Empresarial (CDE)	6,7	20	46,7	26,7
TOTAL	21,1	18,4	39,5	14,5

Comentário: Um percentual significativo concorda parcialmente que se estimula e se elogia com frequência o funcionário/professor pelo bom trabalho realizado.

QUADRO 38 - FAZEM-SE CRÍTICAS SINCERAS SOBRE O TRABALHO, ASSINALANDO OS ERROS E TRATANDO DE REDUZÍ-LOS. HÁ UMA AUTÊNTICA TROCA DE IDÉIAS ENTRE CHEFES E SUBORDINADOS DA INSTITUIÇÃO. QUANDO UM TRABALHO É CONCLUÍDO, FAZEM-SE ANÁLISES CONSTRUTIVAS, VISANDO ENCONTRAR MELHORES SOLUÇÕES E LOGRAR MAIOR EFICÁCIA

(Em %)

PROFESSORES ENTREVISTADOS	PERCEPÇÃO			
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Cargo				
Coordenador	37,5	12,5	37,5	12,5
Diretor	-	40	20	40
Cargo administrativo	30	20	40	10
Não atuaram em outro cargo	13	24,1	44,4	11,1
Tempo de casa				
Menos de 3 anos	30,8	7,7	38,5	7,7
De 3 a 10 anos	13,6	22,7	50	4,5
De 11 a 15 anos	17,6	35,3	11,8	29,4
16 anos e mais	17,4	21,7	43,5	17,4
Atuação				
Curso de Administração	15	25	40	10
Curso de Ciências Econômicas	18,2	27,3	45,5	9,1
Curso de Ciências Contábeis	11,5	15,4	57,7	3,8
Centro de Desenvolvimento Empresarial (CDE)	20	33,3	20	26,7
TOTAL	18,4	22,4	42,1	10,5

Comentário: Os entrevistados concordam parcialmente que a Instituição faz críticas sinceras ao trabalho, assim como proporciona análises construtivas visando à busca de soluções eficazes para os problemas.

QUADRO 39 - O FUNCIONÁRIO/PROFESSOR ESTÁ BEM INFORMADO SOBRE OS PLANOS E DECISÕES DA INSTITUIÇÃO E É CONVIDADO A PARTICIPAR DELES PODENDO EXPRESSAR LIVREMENTE SEUS PONTOS DE VISTA. AS INFORMAÇÕES FLUEM RAPIDAMENTE E SEM DISTORÇÕES ENTRE OS GERENTES, ENTRE ESTES E SEUS SUBORDINADOS E DE SUBORDINADOS PARA SUPERIORES. AS DIFERENÇAS DE OPINIÕES SÃO RESOLVIDAS DE COMUM ACORDO

(Em %)

PROFESSORES ENTREVISTADOS	PERCEPÇÃO			
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Cargo				
Coordenador	37,5	12,5	37,5	12,5
Diretor	-	60	-	40
Cargo administrativo	35	30	20	15
Não atuaram em outro cargo	18,5	22,2	42,6	9,3
Tempo de casa				
Menos de 3 anos	7,7	15,4	53,8	7,7
De 3 a 10 anos	36,4	13,6	36,4	4,5
De 11 a 15 anos	23,5	23,5	29,4	17,6
16 anos e mais	17,4	39,1	30,4	13
Atuação				
Curso de Administração	32,5	22,5	27,5	7,5
Curso de Ciências Econômicas	31,8	13,6	40,9	13,6
Curso de Ciências Contábeis	15,4	23,1	38,5	11,5
Centro de Desenvolvimento Empresarial (CDE)	13,3	26,7	33,3	26,7
TOTAL	22,4	23,7	36,8	10,5

Comentário: Os funcionários/professores concordam parcialmente que são bem informados sobre os planos e decisões da Instituição, assim são convidados a participar livremente expondo seus pontos de vista.

QUADRO 40 - A COMUNICAÇÃO EXISTENTE NA INSTITUIÇÃO É SOMENTE DE ROTINA E A MÍNIMA NECESSÁRIA.

ASSIM, A COMUNICAÇÃO NÃO É PROFUNDA NEM AMPLA. OS INDIVÍDUOS PODEM EXPRESSAR SUAS OPINIÕES, PORÉM ESTAS FREQUENTEMENTE NÃO SÃO OUVIDAS OU NÃO SÃO LEVADAS EM CONSIDERAÇÃO. OS SUBORDINADOS NÃO SE MOSTRAM INCLINADOS A CONVENCER SEUS SUPERIORES DE SEUS PONTOS DE VISTA OU OPINIÕES

(Em %)

PROFESSORES ENTREVISTADOS	PERCEPÇÃO			
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Cargo				
Coordenador	25	-	62,5	12,5
Diretor	40	20	40	-
Cargo administrativo	20	15	40	25
Não atuaram em outro cargo	16,7	14,8	42,6	20,4
Tempo de casa				
Menos de 3 anos	30,8	7,7	30,8	7,7
De 3 a 10 anos	9,1	13,6	54,5	18,2
De 11 a 15 anos	29,4	11,8	29,4	29,4
16 anos e mais	13	17,4	43,5	26,1
Atuação				
Curso de Administração	17,5	17,5	35	22,5
Curso de Ciências Econômicas	13,6	18,2	45,5	22,7
Curso de Ciências Contábeis	15,4	15,4	34,6	23,1
Centro de Desenvolvimento Empresarial (CDE)	20	20	53,3	6,7
TOTAL	18,4	14,5	40,8	21,1

Comentário: Os entrevistados concordam parcialmente que a comunicação da Instituição é somente de rotina e a mínima necessária.

Observar o posicionamento divergente entre a percepção dos coordenadores que acompanham os demais entrevistados e a dos diretores. Os professores com tempo de casa inferior a três anos também não percebem o problema com a mesma intensidade que os demais.

QUADRO 41 - A COMUNICAÇÃO EXISTENTE NA INSTITUIÇÃO É BASICAMENTE NECESSÁRIA PARA QUE O PESSOAL FAÇA SEU TRABALHO. ALGUMAS INFORMAÇÕES SÃO FORNECIDAS PELOS SUBORDINADOS AOS SUPERIORES. OCASIONALMENTE HÁ REUNIÕES PARA DISCUSSÃO DE TRABALHO

(Em %)

PROFESSORES ENTREVISTADOS	PERCEPÇÃO			
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Cargo				
Coordenador	12,5	12,5	62,5	12,5
Diretor	-	-	80	20
Cargo administrativo	5	10	65	20
Não atuaram em outro cargo	11,1	7,4	59,3	18,5
Tempo de casa				
Menos de 3 anos	7,7	-	53,8	23,1
De 3 a 10 anos	18,2	22,7	40,9	13,6
De 11 a 15 anos	11,8	-	70,6	17,6
16 anos e mais	-	4,3	69,6	26,1
Atuação				
Curso de Administração	7,5	7,5	60	17,5
Curso de Ciências Econômicas	13,6	4,5	68,2	13,6
Curso de Ciências Contábeis	19,2	3,8	42,3	26,9
Centro de Desenvolvimento Empresarial (CDE)	6,7	13,3	73,3	6,7
TOTAL	9,2	7,9	59,2	19,7

Comentário: A grande maioria dos entrevistados concorda parcialmente que a comunicação existente na Instituição é basicamente necessária para que o pessoal faça o seu trabalho.

Os diretores concordam em 80% parcialmente e 20% totalmente, contradizendo-se com a questão anterior, na qual não reconhecem as dificuldades de comunicação.

O problema também é percebido com maior ênfase pelos professores com 16 anos de casa ou mais.

QUADRO 42 - AS BOAS CONTRIBUIÇÕES FEITAS PELO FUNCIONÁRIO/PROFESSOR SÃO RECOMPENSADAS E POSTAS EM PRÁTICA. AS CONTRIBUIÇÕES SEM SIGNIFICADO SÃO REJEITADAS E SEUS AUTORES INFORMADOS DO PORQUÊ

(Em %)

PROFESSORES ENTREVISTADOS	PERCEPÇÃO			
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Cargo				
Coordenador	37,5	37,5	25	-
Diretor	-	20	40	40
Cargo administrativo	25	10	60	5
Não atuaram em outro cargo	16,7	24,1	35,2	20,4
Tempo de casa				
Menos de 3 anos	15,4	15,4	23,1	30,8
De 3 a 10 anos	27,3	22,7	27,3	18,2
De 11 a 15 anos	23,s	11,8	52,9	11,8
16 anos e mais	8,7	26,1	56,5	8,7
Atuação				
Curso de Administração	22,5	25	35	10
Curso de Ciências Econômicas	13,6	22,7	45,5	18,2
Curso de Ciências Contábeis	11,5	19,2	34,6	26,9
Centro de Desenvolvimento Empresarial (CDE)	6,7	20	53,3	20
TOTAL	18,4	19,7	42,1	15,8

Comentário: Um número significativo concorda parcialmente que as boas contribuições feitas pelos funcionários/professores são recompensadas e postas em prática. As informações sem significado são rejeitadas e seus autores informados do porquê. Somente 25% dos coordenadores concordam parcialmente com a afirmação acima. Os diretores concordam parcialmente (40%) ou totalmente (40%). Mais uma vez fica evidente a diferença de percepção entre diretores e coordenadores.

5.4 Planejamento

QUADRO 43 - OS PLANOS SÃO APROVADOS NA CÚPULA DA INSTITUIÇÃO, NÃO SE LEVANDO EM CONTA OPINIÕES E SUGESTÕES DOS PROFESSORES/FUNCIONÁRIOS ENVOLVIDOS NOS MESMOS

(Em %)

PROFESSORES ENTREVISTADOS	PERCEPÇÃO			
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Cargo				
Coordenador	12,5	12,5	50	25
Diretor	-	20	80	-
Cargo administrativo	5	15	45	35
Não atuaram em outro cargo	14,8	16,7	42,6	24,1
Tempo de casa				
Menos de 3 anos	15,4	23,1	38,5	15,4
De 3 a 10 anos	4,5	13,6	54,5	22,7
De 11 a 15 anos	11,8	17,6	35,3	35,3
16 anos e mais	21,7	13	34,8	30,4
Atuação				
Curso de Administração	7,5	12,5	47,5	27,5
Curso de Ciências Econômicas	13,6	13,6	36,4	36,4
Curso de Ciências Contábeis	11,5	23,1	46,2	11,5
Centro de Desenvolvimento Empresarial (CDE)	20	13,3	53,3	13,3
TOTAL	13,2	15,8	42,1	26,3

Comentário: Um número significativo de funcionários/professores concorda parcialmente que os planos são aprovados na cúpula da Instituição, não sendo levadas em conta opiniões e sugestões dos envolvidos.

QUADRO 44 - O PLANEJAMENTO É FEITO DE FORMA PARTICIPATIVA, DELEGANDO-SE RESPONSABILIDADES DE TAL FORMA QUE O PESSOAL NÃO SE SINTA PRESSIONADO A CUMPRIR O PLANEJADO

(Em %)

PROFESSORES ENTREVISTADOS	PERCEPÇÃO			
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Cargo				
Coordenador	25	37,5	37,5	-
Diretor	20	40	20	20
Cargo administrativo	40	25	30	5
Não atuaram em outro cargo	22,2	25,9	38,9	11,1
Tempo de casa				
Menos de 3 anos	15,4	23,1	38,5	15,4
De 3 a 10 anos	18,2	31,8	40,9	4,5
De 11 a 15 anos	29,4	29,4	35,3	5,9
16 anos e mais	39,1	17,4	30,4	13
Atuação				
Curso de Administração	27,5	27,5	30	10
Curso de Ciências Econômicas	50	13,6	31,8	4,5
Curso de Ciências Contábeis	19,2	11,5	50	11,5
Centro de Desenvolvimento Empresarial (CDE)	13,3	46,7	33,3	6,7
TOTAL	26,3	25	36,8	9,2

Comentário: Os funcionários/professores concordam parcialmente que o planejamento é feito de forma participativa, delegando-se responsabilidades para que o pessoal não se sinta pressionado a cumprir o planejado.

A visão mais positiva a respeito da elaboração do planejamento foi a dos professores do Curso de Ciências Contábeis.

QUADRO 45 - NÃO EXISTE UM EFETIVO PLANEJAMENTO DE TRABALHO NA INSTITUIÇÃO; AS AÇÕES EMPREENDIDAS SE BASEIAM MAIS NA NECESSIDADE URGENTE DE RESOLVER DETERMINADOS PROBLEMAS, CONFORME SE APRESENTAM. AS AÇÕES SÃO DESCONECTADAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

(Em %)

PROFESSORES ENTREVISTADOS	PERCEPÇÃO			
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Cargo				
Coordenador	25	12,5	25	37,5
Diretor	20	20	60	-
Cargo administrativo	15	25	45	15
Não atuaram em outro cargo	24,1	14,8	42,6	13
Tempo de casa				
Menos de 3 anos	30,8	7,7	30,8	15,4
De 3 a 10 anos	18,2	18,2	50	9,1
De 11 a 15 anos	23,5	17,6	35,3	17,6
16 anos e mais	17,4	17,4	52,2	13
Atuação				
Curso de Administração	12,5	20	45	17,5
Curso de Ciências Econômicas	18,2	18,2	40,9	18,2
Curso de Ciências Contábeis	34,6	11,5	38,5	3,8
Centro de Desenvolvimento Empresarial (CDE)	26,7	13,3	46,7	6,7
TOTAL	21,1	17,1	43,4	13,2

Comentário: Os funcionários/professores concordam parcialmente que não há um efetivo trabalho de planejamento na Instituição. As ações empreendidas se baseiam na necessidade urgente de resolver determinados problemas, conforme se apresentam. As ações são desconectadas do planejamento estratégico.

A visão mais positiva a respeito do planejamento neste item são dos professores com tempo de casa inferior a 3 anos e professores do Curso de Ciências Contábeis.

QUADRO 46- QS OBJETIVOS, METAS E PROGRAMAS DE TRABALHO DA INSTITUIÇÃO SÃO SUFICIENTEMENTE FLEXÍVEIS PARA PERMITIR A INCORPORAÇÃO DE SUGESTÕES E OPINIÕES DAS PESSOAS AFETADAS. DÁ-SE IMPORTÂNCIA ÀS CONTRIBUIÇÕES INDIVIDUAIS NO PLANEJAMENTO

(Em %)

PROFESSORES ENTREVISTADOS	PERCEPÇÃO			
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Cargo				
Coordenador	25	25	50	-
Diretor	-	40	40	20
Cargo administrativo	10	30	45	15
Não atuaram em outro cargo	13	20,4	51,9	13
Tempo de casa				
Menos de 3 anos	15,4	15,4	38,5	23,1
De 3 a 10 anos	-	31,8	59,1	4,5
De 11 a 15 anos	29,4	11,8	41,2	17,6
16 anos e mais	8,7	26,1	52,2	13
Atuação				
Curso de Administração	7,5	35	40	12,5
Curso de Ciências Econômicas	31,8	9,1	50	9,1
Curso de Ciências Contábeis	11,5	15,4	46,2	19,2
Centro de Desenvolvimento Empresarial (CDE)	-	13,3	80	6,7
TOTAL	11,8	22,4	50	13,2

Comentário: Um número significativo de funcionários/professores concorda parcialmente que os objetivos, metas e programas de trabalho na Instituição são suficientemente flexíveis para permitir a incorporação de opiniões e sugestões das pessoas afetadas.

QUADRO 47 - ASSINALE OS TRÊS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO, MAIS IMPORTANTES, EM SUA CONCEPÇÃO, QUE COMPÕEM A INSTITUIÇÃO ESTUDADA

(Em %)

PROFESSORES ENTREVISTADOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Cargo													
Coordenador	87,5	12,5	-	-	37,5	25	75	25	12,5	-	-	-	-
Diretor	60	???	20	-	60	-	40	-	-	-	-	20	-
Cargo administrativo	75	35	15	-	35	25	65	20	-	-	5	5	-
Não atuaram em outro cargo	64,8	24,1	24,1	7,4	29,6	25,9	42,6	24,1	-	-	18,5	7,4	-
Tempo de casa													
Menos de 3 anos	76,9	30,8	???	15,4	15,4	15,4	23,1	-	23,1	-	30,8	-	-
De 3 a 10 anos	72,7	36,4	27,3	-	31,8	18,2	50	22,7	-	-	4,5	9,1	-
De 11 a 15 anos	52,9	17,6	23,5	11,8	35,3	41,2	58,8	5,9	17,6	-	11,8	5,9	-
16 anos e mais	69,6	26,1	13	4,3	34,8	21,7	52,2	30,4	8,7	-	13	11,7	-
Atuação													
Curso de Administração	60	27,5	25	5	35	17,5	45	25	10	-	7,5	10	-
Curso de Ciências Econômicas	59,1	18,2	27,3	13,6	31,8	22,7	54,5	18,2	4,5	-	18,2	9,1	-
Curso de Ciências Contábeis	53,8	23,1	19,2	3,8	26,9	30,8	46,2	11,5	7,7	-	19,2	7,7	-
Centro de Desenvolvimento Empresarial (CDE)	80	33,3	20	6,7	53,3	26,7	40	26,7	6,7	-	6,7	-	-
TOTAL	67,1	27,6	21,1	15,4	30,3	25	47,4	22,4	10,5	-	14,5	6,6	-

NOTA: 1. qualidade do cotpo docente; 2. parcerias com empresa(s); 3. atividades de intercâmbio cultural voltadas para o corpo discente e docente; 4. redes de informações; 5. parceria com empresas, 6. excelência no ensino; 7. tradição da Instituição; 8. formação e capacitação contínua do corpo docente; 9. avaliação institucional; 10. atividades culturais de extensão; 11. pesquisa acadêmica; 12. provão e avaliação do MEC; 13. Outros.

Comentário: Três fatores críticos de sucesso, mais importantes, que compõem a instituição estudada, segundo a visão dos entrevistados:

- Qualidade do Corpo Docente (1)
- Tradição da Instituição (7)
- Parceria com empresas (5)

QUADRO 48 - QUAL A IMPORTÂNCIA QUE VOCÊ DÂ AO PLANEJAMENTO?

(Em %)

PROFESSORES ENTREVISTADOS	Nenhuma	Pouca Importância	Importante	Muito Importante
Cargo				
Coordenador	-	-	12,5	87,5
Diretor	-	-	40	60
Cargo administrativo	-	-	20	75
Não atuaram em outro cargo			18,5	79,6
Tempo de casa				
Menos de 3 anos	-	-	15,4	76,9
De 3 a 10 anos	-	-	18,2	77,3
De 11 a 15 anos	-	-	23,5	76,5
16 anos e mais	-	-	13	82,6
Atuação				
Curso de Administração	-	-	25	70
Curso de Ciências Econômicas	-	-	31,8	68,2
Curso de Ciências Contábeis	-	-	11,5	76,9
Centro de Desenvolvimento Empresarial (CDE)	-	-	6,7	93,3
TOTAL	-	-	18,4	77,6

Comentário: Um número bastante expressivo de funcionários/professores considera a atividade de planejamento muito importante.

QUADRO 49 - QUAL A IMPORTÂNCIA QUE A INSTITUIÇÃO DÂ A ATIVIDADE DE PLANEJAMENTO?

(Em %)

PROFESSORES ENTREVISTADOS	Nenhuma	Pouca Importância	Importante	Muito Importante
Cargo				
Coordenador	-	37,5	37,5	25
Diretor	-	20	80	-
Cargo administrativo	5	15	65	10
Não atuaram em outro cargo	1,9	20,4	48,1	27,8
Tempo de casa				
Menos de 3 anos	-	7,7	61,5	23,1
De 3 a 10 anos	-	13,6	54,5	27,3
De 11 a 15 anos	5,9	23,5	35,3	35,3
16 anos e mais	4,3	26,1	56,5	8,7
Atuação				
Curso de Administração	2,5	20	52,5	20
Curso de Ciências Econômicas	4,5	36,4	40,9	18,2
Curso de Ciências Contábeis	3,8	11,5	34,6	38,5
Centro de Desenvolvimento Empresarial (CDE)	-	13,3	73,3	13,3
TOTAL	2,6	18,4	52,6	22,4

Comentário: Um número expressivo de funcionários/professores reconhece que a Instituição considera o planejamento uma atividade importante.

QUADRO 50 - ENTENDENDO-SE ESTRATÉGIA COMO "É UM PROCESSO VOLTADO PARA O FUTURO A SERVIÇO DAS ORGANIZAÇÕES E PARA A AÇÃO", QUAL SUA VISÃO SOBRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA INSTITUIÇÃO?

(Em %)

PROFESSORES ENTREVISTADOS	1	2	3	4	5	6	7	8
Cargo								
Coordenador	37.5	37,5	25	25	-	-	12,5	37,5
Diretor	-	-	-	40	20	-	-	80
Cargo administrativo	10	30	15	25	10	20	5	45
Não atuaram em outro cargo								
Tempo de casa	22,2	7.4	14,8	27.8	25,9	3.7	5.6	40.7
Menos de 3 anos	23.1	7,7	15.4	23.1	38,5	-	-	30.8
De 3 a 10 anos	18.2	22,7	9,1	31.8	27.3	4,5	9,1	31.8
De 11 a 15 anos	23.5	-	17,6	41.2	11,8	17,6	5,9	29.4
16 anos e mais	13	17.4	17.4	8,7	17.4	8.7	4.3	65,2
Atuação								
Curso de Administração	12.5	17.5	12.5	30	25	12.5	5	40
Curso de Ciências Econômicas	27.3	4.5	18,2	27.3	22,7	13.6	4,5	40.9
Curso de Ciências Contábeis	15.4	11.5	-	19.2	19,2	3.8	7.7	38.5
Centro de Desenvolvimento Empresarial (CDE)	26,7	13,3	13,3	33.3	20	-	-	40
TOTAL	18.4	13,2	14.5	26.3	22.4	7.9	5.3	40,8

NOTA: 1. é um processo que induz as pessoas a tomar decisões; 2. as decisões não se engrenam com processos e planos (falta de uma visão sistêmica); 3. é uma solução para ajustar inadequações existentes entre as organização e o meio ambiente; 4. é um processo sistemático, contínuo, de tomada de decisões empresariais com a previsão de conseqüências futuras; 5. é um processo contínuo e dinâmico no qual os modelos devem ter flexibilidade para reavaliações permanentes; 6. é desenvolvido em todos os níveis da Instituição e se relaciona com objetivos de médio e curto prazos; 7. serve como objeto decorativo, sem nenhum valor prático; 8. é realizado sempre nos escalões mais altos da empresa, declarando limites bastante rígidos quanto à participação.

Comentário: Entendendo-se estratégia como "é um processo voltado para o futuro a serviço das organizações e para a ação" a visão dos funcionários/professores é que:

- é realizado sempre nos escalões mais altos da empresa, declarando limites bastante rígidos quanto à participação (8);
- é um processo sistemático, contínuo, de tomada de decisões empresariais com a previsão de conseqüências futuras (4).
- é um processo contínuo e dinâmico no qual os modelos devem ter flexibilidade para reavaliações permanentes (5);

5.5 Relações de poder e formas de gestão

QUADRO 51 - AS NORMAS E DECISÕES OPERACIONAIS SÃO

(Em %)

PROFESSORES ENTREVISTADOS	Coletivas (impessoais)	Individuais (pessoais)	Centralizadas (definidas pela cúpula)	Descentralizadas (definidas na base)	Não Sei
Cargo					
Coordenador	25	-	62,5	-	12,5
Diretor	20	-	60	20	-
Cargo administrativo	10	-	65	10	15
Não atuaram em outro cargo	18,5	1,9	55,6	9,3	11,1
Tempo de casa					
Menos de 3 anos	23,1	-	46,2	7,7	15,4
De 3 a 10 anos	18,2	4,5	59,1	4,5	9,1
De 11 a 15 anos	23,5	-	58,8	5,9	11,8
16 anos e mais	8,7	-	60,9	17,4	8,7
Atuação					
Curso de Administração	17,5	2,5	62,5	10	2,5
Curso de Ciências Econômicas	13,6	-	50	13,6	22,7
Curso de Ciências Contábeis	26,9	-	34,6	15,4	11,5
Centro de Desenvolvimento Empresarial (CDE)	6,7	-	73,3	6,7	-
TOTAL	17,1	1,3	56,6	9,2	11,8

Comentário: Segundo os entrevistados as normas e decisões operacionais são centralizadas.

QUADRO 52 - QUANDO AS NORMAS NAO SAO SEGUIDAS O QUE OCORRE?

(Em %)

PROFESSORES ENTREVISTADOS	Destituição	Demissão	Transferência	Apura-se a Responsabilidade de quem desobedeceu a elas	Outros
Cargo					
Coordenador	-	25	12,5	62,5	-
Diretor	-	20	-	60	20
Cargo administrativo	5	30	5	35	10
Não atuaram em outro cargo	7,4	35,2	7,4	35,2	9,3
Tempo de casa					
Menos de 3 anos	-	30,8	-	38,5	15,4
De 3 a 10 anos	4,5	31,8	9,1	36,4	9,1
De 11 a 15 anos	11,8	47,1	-	35,3	5,9
16 anos e mais	8,7	26,1	13	30,4	8,7
Atuação					
Curso de Administração	2,5	30	10	37,5	7,5
Curso de Ciências Econômicas	9,1	40,9	4,5	27,3	13,6
Curso de Ciências Contábeis	7,7	34,6	7,7	26,9	7,7
Centro de Desenvolvimento Empresarial (CDE)	13,3	40	-	33,3	13,3
TOTAL	6,6	32,9	6,6	35,5	9,2

Comentário: Quando as normas não são seguidas, em primeiro lugar, apura-se a responsabilidade de quem desobedeceu a elas, posteriormente acontece a demissão, segundo resultados estatísticos da pesquisa.

QUADRO 53 - EM SUA OPINIÃO, A ESTRUTURA DE AUTORIDADE NA EMPRESA É ACEITA PELO GRUPO

(Em %)

PROFESSORES ENTREVISTADOS	Com Naturalidade	Com Restrições	Existem Conflitos	Não Sei
Cargo				
Coordenador	12,5	50	37,5	-
Diretor	40	60	-	-
Cargo administrativo	20	40	40	-
Não atuaram em outro cargo	24,1	42,6	20,4	9,3
Tempo de casa				
Menos de 3 anos	30,8	38,5	23,1	-
De 3 a 10 anos	27,3	36,4	22,7	9,1
De 11 a 15 anos	11,8	47,1	29,4	11,8
16 anos e mais	26,1	43,5	21,7	4,3
Atuação				
Curso de Administração	12,5	50	25	7,5
Curso de Ciências Econômicas	22,7	31,8	31,8	13,6
Curso de Ciências Contábeis	30,8	46,2	11,5	-
Centro de Desenvolvimento Empresarial (CDE)	40	20	40	-
TOTAL	23,7	40,8	25	6,6

Comentário: A estrutura de autoridade na empresa é aceita pelo grupo com restrições. No Centro de Desenvolvimento Empresarial os entrevistados reconhecem (40%) que há conflitos na estrutura de autoridade, assim como os coordenadores também têm a mesma percepção (37,5%).

QUADRO 54 - O ESTABELECIMENTO DE METAS E ESTRATÉGIAS NA INSTITUIÇÃO É

(Em %)

PROFESSORES ENTREVISTADOS	Centralizado (de cima para baixo)	Descentralizado (discutido pela comunidade)	Não existem Metas e Estratégias Estabelecidas	Não Sei
Cargo				
Coordenador	62,5	12,5	25	-
Diretor	40	20	20	20
Cargo administrativo	65	20	10	5
Não atuaram em outro cargo	66,7	14,8	9,3	5,6
Tempo de casa				
Menos de 3 anos	53,8	23,1	7,7	7,7
De 3 a 10 anos	72,7	4,5	9,1	9,1
De 11 a 15 anos	58,8	29,4	11,8	-
16 anos e mais	69,6	13	8,7	4,3
Atuação				
Curso de Administração	72,5	10	7,5	5
Curso de Ciências Econômicas	59,1	13,6	18,2	9,1
Curso de Ciências Contábeis	53,8	23,1	7,7	3,8
Centro de Desenvolvimento Empresarial (CDE)	60	13,3	20	6,7
TOTAL	64,5	17,1	9,2	5,3

Comentário: Um número significativo de professores reconhece que o estabelecimento de metas e estratégias na Instituição é centralizado.

QUADRO 55 - COMO SÃO AS RELAÇÕES ENTRE CHEFES E SUBORDINADOS NA INSTITUIÇÃO?

(Em %)

PROFESSORES ENTREVISTADOS	Predominantemente Formais	Predominantemente Informais	Existem Conflitos	Não Sei
Cargo				
Coordenador	62,5	37,5	-	-
Diretor	80	20	-	-
Cargo administrativo	60	30	5	5
Não atuaram em outro cargo	55,6	22,2	5,6	13
Tempo de casa				
Menos de 3 anos	76,9	15,4		
De 3 a 10 anos	59,1	22,7	4,5	9,1
De 11 a 15 anos	47,1	17,6	11,8	23,5
16 anos e mais	52,2	34,8	4,3	4,3
Atuação				
Curso de Administração	55	25	10	5
Curso de Ciências Econômicas	36,4	22,7	13,6	27,3
Curso de Ciências Contábeis	61,5	15,4	7,7	3,8
Centro de Desenvolvimento Empresarial (CDE)	40	46,7	-	13,3
TOTAL	56,6	23,7	5,3	10,5

Comentário: As relações entre chefes e subordinados na Instituição, segundo os entrevistados, são predominantemente formais.

QUADRO 56 - O ACESSO DO FUNCIONÁRIO/PROFESSOR AO GABINETE DOS DIRETORES E COORDENADORES É

(Em %)

PROFESSORES ENTREVISTADOS	Livre	Deve ser Anunciado	Deve esclarecer o Assunto e marcar Audiência	Os Direitos só atendem Coordenadores e demais Chefias	Outro
Cargo					
Coordenador	62,5	12,5	12,5	-	12,5
Diretor	80	-	-	-	20
Cargo administrativo	60	15	15	5	5
Não atuaram em outro cargo	57,4	25,9	3,7	3,7	3,7
Tempo de casa					
Menos de 3 anos	61,5	30,8	-	-	-
De 3 a 10 anos	63,6	13,6	13,6	4,5	-
De 11 a 15 anos	52,9	29,4	-	5,9	5,9
16 anos e mais	56,5	17,4	8,7	4,3	8,7
Atuação					
Curso de Administração	57,5	17,5	10	7,5	2,5
Curso de Ciências Econômicas	50	27,3	4,5	9,1	9,1
Curso de Ciências Contábeis	53,8	26,9	7,7	-	-
Centro de Desenvolvimento Empresarial (CDE)	73,3	13,3	-	-	6,7
TOTAL	57,9	22,4	6,6	3,9	3,9

Comentário: O acesso do funcionário/professor ao gabinete dos diretores e coordenadores, segundo os entrevistados, é livre em sua maioria.

QUADRO 57 - EM SUA OPINIÃO, O COMPORTAMENTO ADMINISTRATIVO DA EMPRESA EM RELAÇÃO AO DISCURSO OFICIAL É

(Em %)

PROFESSORES ENTREVISTADOS	Nada Coerente	Pouco Coerente	Coerente	Muito Coerente
Cargo				
Coordenador	-	50	37,5	12,5
Diretor	-	-	80	20
Cargo administrativo	10	20	60	10
Não atuaram em outro cargo	3,7	29,6	57,4	5,6
Tempo de casa				
Menos de 3 anos	-	30,8	61,5	-
De 3 a 10 anos	9,1	31,8	40,9	13,6
De 11 a 15 anos	11,8	23,5	58,8	5,9
16 anos e mais	-	26,1	65,2	4,3
Atuação				
Curso de Administração	7,5	25	60	2,5
Curso de Ciências Econômicas	4,5	36,4	54,5	4,5
Curso de Ciências Contábeis	-	23,1	57,7	7,7
Centro de Desenvolvimento Empresarial (CDE)	6,7	20	53,3	20
TOTAL	5,3	27,6	56,6	6,6

Comentário: Um número significativo dos entrevistados considera que o comportamento administrativo da empresa em relação ao discurso oficial é coerente. O grupo mais crítico em relação à coerência foi a dos professores com tempo de casa de 11 a 15 anos. O grupo menos crítico em relação à coerência foi a dos professores do Centro de Desenvolvimento Empresarial.

QUADRO 58 - EM SUA CONCEPÇÃO, O CLIENTE DA INSTITUIÇÃO É

(Em %)

PROFESSORES ENTREVISTADOS	o Aluno	A Empresa	A Sociedade
Cargo			
Coordenador	25	25	50
Diretor	20	-	80
Cargo administrativo	25	25	45
Não atuaram em outro cargo	29,6	16,7	50
Tempo de casa			
Menos de 3 anos	46,2	15,4	30,8
De 3 a 10 anos	27,3	22,7	45,5
De 11 a 15 anos	23,5	17,6	58,8
16 anos e mais	26,1	17,4	47,8
Atuação			
Curso de Administração	25	25	45
Curso de Ciências Econômicas	27,3	27,3	45,5
Curso de Ciências Contábeis	26,9	26,9	34,6
Centro de Desenvolvimento Empresarial (CDE)	20	13,3	60
TOTAL	28,9	18,4	47,4

Comentário: Na concepção dos entrevistados, o cliente da Instituição é primordialmente a sociedade.

Foi também apresentada a seguinte questão aberta:

53. De que forma podemos alinhar políticas de Gestão de Conhecimento ao contexto e às estratégias da Instituição?

As respostas foram reagrupadas, segundo as categorias da variável e reduzidas às frases contendo uma palavra marcada.

Sobre o aluno

- liberdade de ação mais conhecimento;
- mantendo um bom relacionamento com empresas sociedade e alunos;
- reciclando os docentes - participação no planejamento, motivando e reconhecendo as iniciativas - corrigindo os erros - desenvolvendo as parcerias - inovando nos métodos e processos;
- atualização teórica aliada ao enfoque no estudo de cursos;
- tornar + clara a estratégia da empresa que dever ser discutida;
- realizando treinamentos constantes com os funcionários e principalmente com professores fazendo o acompanhamento permanente;
- ouvindo mais os professores;
- com a participação através de um colegiado, e os docentes e discentes das instituições, dos empresários e de membros da comunidade.

Sobre a empresa

- buscando-se compatibilização entre os planejamento, o discurso e as atitudes;
- desenvolver linhas de pesquisas que desenvolvessem consultorias geradas pela instituição, por meio do corpo docente, que seriam aplicadas pelo corpo discente. Isto manteria a qualidade da FAE com as empresas e ajudando a colocar os alunos no mercado de trabalho;
- envolvendo muitas pessoas;

Sobre a sociedade

- facilitando o envolvimento dos colaboradores no processo de planejamento estratégico e na tomada de decisões frente ao comprometimento com os resultados organizacionais;
- com pesquisa, armazenamento inteligente da informação, disseminação e acesso sem restrição;
- melhor explorando o potencial dos componentes da organização;
- reuniões com os professores das diversas áreas trocar experiências que deram certo, palestras;
- estabelecer missão e meta. Estabelecer os caminhos para alcançá-los - correção de rumo previamente;
- em uma continuidade de busca de pesquisa científica e a contextualização de métodos;
- Gestão de Conhecimento significa gerir e disponibilizar o conhecimento de todos os colaboradores da instituição, para que se possa alinhar as políticas de Gestão de Conhecimento ao contexto e às estratégias da instituição, é necessário criar um banco de dados ou rede de informação (por analogia um "cade") que possa ser acessado e alimentado por todos os colaboradores da instituição. Este questionário está muito bem elaborado e bem contextualizado, partindo do perfil histórico da instituição, permitindo uma análise histórica de sua evolução, passando pela cultura organizacional, talvez uma das grandes riquezas da instituição que deve ser preservada adaptando-a à realidade atual, pelo planejamento e pela difícil ação do poder. Mas no fundo busca, acredito eu, em um primeiro momento medir o clima psicológico da organização para, após a análise da pesquisa, propor e buscar melhorias que atendam aos anseios, tanto da instituição quanto de seus colaboradores. A genial Mary Parker Follet na

década de 30 já dizia, "na empresa não existem problemas de qualidade, produtividade e tantos outros mais, existem problemas humanos focados em qualidade, produtividade...". Neste sentido acho que a instituição está no caminho certo. A resposta deste questionário requer reflexão e análise e para isso tempo e um maior envolvimento com a instituição. Com relação ao tempo foi escasso, o que pode comprometer as respostas e quanto ao maior envolvimento me penalizo por não ter me envolvido mais;

- é necessário ter as estratégias e que estas sejam comunicadas a todos, enquanto o professor se sentir horista (ou como dizem alguns bóias-frias) será difícil alinhar estas políticas. É preciso manter o professor dentro da instituição oferecendo-lhe novas formas de atuação e de obtenção de renda. A instituição precisa ter um plano de carreira realista e também um programa de inserção para quem está entrando hoje. Se não o fizermos continuaremos a ter o ônus de fazer o investimento na formação profissional do professor e os lucros ficarem com a concorrência;
- necessidade de um projeto pedagógico;
- trabalhando juntos, buscando dirimir dúvidas, valorizando o profissional;
- faltando os recursos de tecnologia da informação já existentes na empresa com a disponibilidade do uso desta tecnologia a todos os funcionários através do desenvolvimento de ferramentas adequadas para a Gestão de Conhecimento, por exemplo, uma intranet;
- a FAE é uma instituição de ensino superior, portanto não deve esquecer-se de um compromisso com a sociedade enquanto ambiente universitário de produção de conhecimento;
- através de processos de planejamento participativo com integração positiva com o ambiente.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 Conclusões

Analisar a compatibilização entre as metas estratégicas da Instituição estudada e os objetivos e planos de ação da Gestão de Conhecimento constituiu o objetivo geral deste estudo de caso.

Em novembro de 1997, foi promovido um encontro estratégico da Instituição com sua Mantenedora, com vistas à modernização organizacional. A Instituição foi observada de maneira global a partir de uma análise ambiental e do estabelecimento da missão institucional. Contudo, desde então, a Instituição vem passando por sucessivas mudanças.

Apesar de várias tentativas ao longo do período estudado, a organização não tem conseguido definir caminhos sistemáticos e estratégicos voltados para a modernização, aspecto que deveria constituir o seu diferencial. Ao que parece, cabe-lhe este diagnóstico;

"muitas organizações ainda estão engatinhando quando o tema é o desenvolvimento de estruturas e de ambientes que atendam às necessidades individuais e coletivas do homem moderno. Essa busca caracteriza o período de transição, pela qual a maioria das empresas está passando". (Ramos, 1983).

Nesse processo, não se pode deixar de reconhecer que a tendência a resistir a mudanças e a manter o *status quo* organizacional é inerente ao ser humano e pode comprometer toda uma estrutura de trabalho. Principalmente quando são evidentes a falta de definição de critérios objetivos coerentes e a pouca atenção aos níveis tático e operacional do processo de planejamento.

Isso significa dizer que na Instituição foram realizadas mudanças dentro da premissa da reação adaptativa, ou seja, respondendo a situações problemáticas

cotidianas. Verifica-se, assim, que a prática da estratégia e da tomada de decisão estão "dentro de um paradigma mecanicista em que planejamento e ação são entidades isoladas". (ARMADILHAS..., 1987-1997).

Ao lado disso, na busca pela modernização, numa perspectiva estrutural e tecnológica, foram desconsiderados trabalhos e experiências anteriores. Gaj (1990, p.99-100) lembra que:

"quando tenta-se aplicar planejamento numa organização, é preciso estar atento para toda a complexidade ambiental interna, tanto quanto para a externa. Além de seguir as regras e instrumentos de raciocínio lógico, deve-se atentar para as alterações comportamentais: Barreiras dos dirigentes, cultura enraizada, política são fatores que dificultam a implantação".

A Instituição caracteriza-se por uma forte cultura organizacional, nela destacando-se a valorização da tradição e a qualidade do corpo docente. Porém, nesse período de mudanças, além da desconexão de propósitos estratégicos da Instituição com sua Mantenedora, um elevado número de demissões provocou instabilidade no corpo funcional gerando um gradativo desinteresse com os destinos da Instituição.

Especialmente em momentos de transição - mas não apenas nessas circunstâncias, é claro - os valores organizacionais devem estar incorporados na cultura dos empregados. Nesse sentido, há que se colocar muito esforço na consolidação da cultura da empresa, de seus valores, identidades, de suas filosofias e definição dos negócios.

Para tanto, o processo de comunicação interno é fundamental como forma de estabelecer uma linguagem comum, para que todos se entendam, por meio de um processo completo de endomarketing. O reconhecimento dos símbolos, sua identidade, estabelecerá maior coerência entre o discurso e a ação. Para Piha (1994, p.82-92), "a cultura organizacional forja um estilo de gestão. Forja, também, as práticas de poder, a política, o processo decisório, a comunicação e as formas de

resolver problemas, que por sua vez, são indispensáveis ao bom funcionamento de um sistema de planejamento".

Na Instituição, porém, o processo de planejamento sofreu desvalorização criando barreiras e desmotivação entre os próprios executivos, que nem sempre entenderam sua importância dentro do processo de gestão. O Plano de Desenvolvimento Institucional - PD! (Anexo 1, do volume em separado) demonstra claramente a dissociação entre as estratégias da Mantenedora, que tem seu foco numa escola de negócios, e o da Instituição estudada, que está voltada estrategicamente para processos filosóficos e pedagógicos.

Além disso, há forte tendência de se limitar o horizonte do planejamento em meses e ou ano, estabelecendo imprecisamente metas quantitativas de produtividade. Há, também, um grande número de projetos isolados, desconectados, e sem visão de longo prazo. Como os objetivos não são claros e difundidos para o corpo funcional, este acaba por assumir uma certa isenção quanto à apresentação dos resultados em avaliações.

Num processo de mudanças organizacionais, é fundamental contemplar um trabalho em nível de atitudes e comportamentos, de chefias e subordinados, que fundamente e sustente tal processo.

"Nos fóruns, reuniões, apresentações de planejamento, deve prevalecer um clima de abertura e positividade. Debates e discussões devem ocorrer a partir da participação de todos: gerentes e funcionários. O programa de planejamento não pode ter agendas ocultas ou ser privilégio de poucos iluminados." (UM PLANEJAMENTO..., 1987-1997).

Na Instituição, ao contrário do que o autor acima apregoa, percebeu-se no decorrer do estudo que o grupo gerencial não se comprometeu, efetivamente, com o planejamento e com as metas estratégicas estabelecidas pela Mantenedora, quando seria fundamental que os gerentes criassem um elo com a estratégia, com o ambiente e com o funcionalismo.

Buscou-se a resolução de situações problemáticas momentâneas, assim como a transferência de planejar e de administrar. Tanto é assim que a atividade de planejamento foi deixada como tarefa para uma ou duas pessoas, isoladamente. E isto vai em desacordo a uma das características básicas da prática do planejamento, pois

"o planejamento deve ser praticado com base nas relações entre ambiente, estratégia e capacitação. Enquanto a estratégia é uma questão de ajuste ao ambiente, a capacitação é uma questão de diagnóstico da situação interna, de projeto e programação das mudanças a serem realizadas". (Pifia, 1994, p.83).

Numa primeira síntese, a falta de definição de critérios, a descontinuidade das ações, a falta de preparo gerencial, foram as principais causas que impediram que o planejamento assumisse a posição de destaque que lhe é devido dentro do processo de gestão da empresa. "É freqüente que se caia na armadilha de não dar continuidade/não sistematizar o próprio processo". (Armadilhas..., 1987-1997).

Na Instituição, durante o período estudado não houve nenhum Programa de Desenvolvimento e Acompanhamento Gerencial. Para Drucker (1992, p.10), "assim como a preocupação da marcenaria é o móvel completo, em vez do martelo, alicate e chave de fenda, o objeto e preocupação do gerenciamento é a organização como um todo, em vez de ferramentas e técnicas". Isso significa dizer que deve ser dada prioridade a um Programa de Capacitação Gerencial. A esse respeito Drucker (1992, p.9) cita Mary P. Follet, pois ela afirmava, já nas décadas de 1920 e 1930, que o gerenciamento é o "órgão genérico, a disciplina básica de todas as organizações".

Se a organização necessita modernizar-se, e isso é sinônimo de maiores resultados em termos de produtividade e competitividade, é imprescindível ter em seus processos pessoas que criem soluções, transformem soluções em ações e assumam responsabilidade.

A impessoalidade na gestão da informação segue a tendência geral de tomar os métodos de coordenação, controle e decisão abstratos e distantes dos fundamentos do trabalho. Para Senge (1990) "as implicações da falta de orientação democrática refletem-se na dificuldade em assumir posições e responsabilidades, inclusive pela própria carreira profissional e estilo de vida pessoal".

A aprendizagem organizacional e o espírito de participação são características *sine qua non* para que o planejamento seja bem-sucedido. Segundo Lerner (1996, p. 146), "a administração participativa deve ser um modelo de gestão humanizada, empregando o trabalho e os talentos existentes".

O desenvolvimento do potencial humano é um processo que, além de transmitir conhecimentos, necessita da criação de atitudes e comportamentos orientados pela democracia, participação nas decisões sobre fatores que lhes dizem respeito e para a aprendizagem, que significa transferir para o próprio indivíduo a iniciativa e responsabilidade de seu próprio desenvolvimento.

Assim, uma organização inteligente ou de aprendizagem deve estar norteada por princípios democráticos. A modificação de postura e atitude facilita no início e posteriormente fundamenta esta mudança. Aldery & Vivacqua (1996, p.78) enfatizam os seguintes aspectos:

"quando uma organização decide elaborar e implementar um planejamento estratégico é porque almeja mudança. Cabe ressaltar que esta decisão é uma decisão de cúpula. A organização como um todo não toma parte na decisão. A resistência a mudança é um processo natural e inerente ao ser humano. No caso de uma decisão de cúpula que afete toda a organização, a resistência tende a ser mais acirrada. Em consequência, um processo de planejamento estratégico que não faça uso de uma metodologia altamente participativa e envolvente estará fadado ao fracasso por ocasião da implementação, ao passo que com uma metodologia participativa, onde membros de todos os níveis da organização sejam

OS responsáveis diretos pela elaboração do plano, estando presente aí um grande processo de negociação, a mudança se processa de forma natural, sendo até desejada e perseguida por todos".

A própria capacitação deve basear-se na eqüitativa convergência de interesses com fornecedores, empregados e clientes, tendo como objetivo criar melhores condições para que a organização cumpra seu papel social de produzir resultados adequados a seus propósitos.

Durante o estudo, as atividades de desenvolvimento e treinamento estiveram desconectadas do plano estratégico da Instituição, pois estratégias eram segredos de poucos que detinham o poder. Dessa forma, decisões de caráter estratégico eram tomadas como forma de garantir a distribuição de poder, espelhando para seu funcionamento Interno, desvinculadas das políticas da Mantenedora.

Por todo o exposto, conclui-se que há um desalinhamento entre as metas estratégicas, táticas e operacionais da Instituição na sua Gestão de Conhecimento. Pouco se tem feito na busca contínua de um aprendizado organizacional, apesar da Instituição ter fins educacionais. Necessita-se acreditar que mudanças e excelência nos processos ocorrem utilizando-se idéias inovadoras, disponíveis na organização, bem como a experiência das pessoas que inúmeras vezes é desvalorizada. Na Instituição, a gestão de Recursos Humanos está centrada em procedimentos operacionais e burocráticos e necessita ser redefinida para uma Gestão de Conhecimento.

O estudo denota que houve intenção de se implementar uma visão administrativa moderna, entretanto poucos resultados consistentes e duradouros foram alcançados ao longo do período analisado. E aqui endossa-se a sábia observação de Kenneth Walker sobre a pedagogia da participação nos seguintes termos:

"Se tem chegado a um ponto em que se sabe que a participação não é uma fórmula mágica, mas que requer um trabalho paciente. Nenhuma das formas de participação que foram aplicadas até agora resolveram completamente os problemas. É muito possível que esses problemas, como tantos outros de relações

humanas, nunca sejam resolvidos de forma definitiva. Mais importante que buscar soluções totais é reconhecer que se trata de um processo prolongado de aprendizagem, cuja primeira etapa é aprender a aprender."

6.2 Recomendações

Com base nas conclusões apresentadas, recomenda-se:

- Promover a passagem de um estágio autoritário de decisão para o desejado estado de autogestão como meta final, desenvolvendo uma cultura mais favorável à mudança em que a atividade humana é orientada em direção à resolução de problemas, sendo a cooperação possível. Este argumento é, de alguma forma, paralisante, pois o ambiente nesse contexto é considerado como administrável e controlável, o pensamento integrativo prevalece em oposição ao segmentalismo, e a presença de agentes inovadores em posições de comando reforça a capacidade de inovação da organização. Como isto envolve mudar os padrões culturais, redefinindo relações de poder, os processos são complexos, apontando múltiplas direções. Acredita-se ser importante a incorporação de todas as formas de participação e, dentro de uma visão dialética e processual, explorar as contradições existentes, apostando no princípio crescente de apetite por participação. Neste sentido, concorda-se com Fischer (1994) que, ao analisar a participação no Brasil, diz textualmente:

"Quando se delega certo grau de autonomia a um grupo, não é possível exercer total previsão sobre como ela será desenvolvida no contexto grupai. E nenhuma dessas mudanças, depois de instaurada pode retroagir completamente, nem tampouco ser conduzida com absoluto controle".

- Facilitar a aprendizagem gerencial em relação à criação, manutenção e desenvolvimento de equipes. Visão sistêmica indo além do simples repasse

instrumental. Inúmeras vezes os níveis gerenciais concordam com a necessidade de modernizar seus métodos e equacionar a gestão da qualidade, mas a sua prática cotidiana é pautada pela busca de sobrevivência imediata,

- Realizar um trabalho com objetivo específico de resolver as contradições e as inconsistências verificadas entre as teorias e as propostas de planejamento e a prática organizacional. Segundo Motta (1997, p.219), a mudança exige "intenção, cooperação e apoio. Sua eficiência depende da absorção de todo o potencial e expectativa dos funcionários."
- Considerar efetivamente que, para alcançar resultados concretos, o planejamento depende do comprometimento de todo o corpo funcional da Instituição. Peters & Waterman (1983, p.101-112) ressaltam que o novo estilo de pensamento administrativo conduz a um modelo ambíguo. As novas teorias da administração denotam uma combinação de elementos em uma rede bidimensional: sistemas fechados e abertos, valores racionais e sociais, ambiente interno e externo, autoridade e liderança, entre outros. Percebe-se que as concepções são antagônicas, e que predominam no clima das organizações. Pender para somente uma das dimensões é o que gera a desordem e a insatisfação. Assim, entende-se que o ponto de partida é aprender a administrar paradoxos.
- Realizar novos estudos e pesquisas na Instituição.
 - Avaliar a estrutura de gestão adotada pela Instituição.
 - Criar um sistema de indicadores que permita avaliar o êxito e os fracassos do processo de implementação do planejamento estratégico.
 - Avaliar a participação e o envolvimento dos funcionários e professores nos processos de mudança da Instituição.
 - Estudar as inovações organizacionais na estratégia de modernização das empresas.

A Instituição de Ensino Superior objeto deste estudo de caso possui estabilidade econômica, dispõe de infra-estrutura e de capital humano reconhecidamente capaz. Conta com um núcleo de pesquisa acadêmica e um núcleo de empregabilidade que se preocupa com a colocação e o acompanhamento do estudante no mercado de trabalho. Mantém parceria com empresas de renome e convênios nacionais e internacionais para o contínuo desenvolvimento do seu corpo docente. Para além disso tudo, sua tradição é notória na sociedade em que se insere.

Essas condições e atributos lhe conferem situação privilegiada entre suas congêneres, daí sua potencialidade para superar quaisquer entraves que por contingência possam estar desviando-a da imagem de organização moderna e dinâmica que a ela foi traçada. Que em suas vicissitudes, a Instituição encontre todas as oportunidades.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACKOFF, Russel de. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro : LCT, 1982.
- ALBAECK. Why all this evaluation? : theoretical notes and empirical observations on the functions and growth of evaluations, with Denmark as illustrative case. **The Canadian Journal of Program Evaluation**, v.11, n.2, p.1-34,1996.
- ALDERY JUNIOR, Silveira, VIVACQUA, Guilherme Antonio. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. Brasília : UNB, 1996.
- ALDRICH, Howard E. **Organization & environments**. New Jersey : Prentice, 1979.
- ALMEIDA, Léo G. **Gerência de processos**. Rio de Janeiro : Quality Mark, 1993.
- ANSOFF, H. Igor. **Administração estratégica**. São Paulo : Atlas, 1990.
- ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo : Mc Graw Hill, 1977.
- ANSOFF, H. Igor et al. (Orgs.). **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo : Atlas, 1981.
- ARMADILHAS do processo de planejamento. São Paulo : Sonopres Remo, 1987-1997. 1 CDRom : win mac. (Coletânea Amana-Key. Módulo estratégia).
- ASSOCIAÇÃO FRANCISCANA DE ENSINO SENHOR BOM JESUS. **Resolução 01/A/95**. Curitiba : 1995.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo : Edições 70,1977.
- BARNARD, Chester. **As funções do executivo**. São Paulo : Atlas, 1971.
- BLAU, Peter Michael, SCOTT, W. Richard. **Organizações formais: uma abordagem comparativa**. São Paulo : Atlas, 1970.
- BORDENAVE, Juan E. Diaz. **O que é participação**. São Paulo : Brasiliense, 1994.
- BOUCINHAS, José Fernando da Costa. Vantagens do planejamento estratégico. In: VASCONCELLOS FILHO, Paulo, FERNANDES, Marco Antonio da Cunha, DIAS, José Maria A. M. (Orgs.). **Planejamento empresarial : teoria prática, textos selecionadas**. Rio de Janeiro : LTC, 1982. p. 65-78.
- BRITO, M. .J., BRITO, V. G. Aprendizagem nas organizações : paradigmas de análises, cultura organizacional. **Organizações e Sociedades**, Salvador, v.4, p.10,1997.
- BRUYNE, Paul, HERNAN, Jaques, SCHOUTHEETE, Marc. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro : F. Alves, 1977.

- CAMPOS, Domingos Fernandes. Planejamento: a participação de todos é fundamental no processo. In: VASCONCELLOS FILHO, Paulo, FERNANDES, Marco Antonio da Cunha, DIAS, José Maria A. M. (Orgs.). **Planejamento empresarial: teoria prática, textos selecionadas**. Rio de Janeiro ; LTC, 1982. p. 183-196.
- CARON, Antoninho. **Estratégia de cooperação empresarial internacional: um estudo de caso sobre as estratégias das empresas de Curitiba e Região Metropolitana**. Curitiba, 1977. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Economia.
- CHAMPION, Dean. **A sociologia das organizações**. São Paulo : Saraiva, 1979.
- CHANLAT, Jean-Francois et al. (Coords.). **O indivíduo na organização : dimensões esquecidas**. 3. ed. São Paulo : Atlas, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo : McGrawHill, 1996.
- COSTA, Amandio Prudente, CASTELO BRANCO, Clóvis. Planejamento: de quem é a culpa quando quase tudo está errado? In: VASCONCELLOS FILHO, Paulo, FERNANDES, Marco Antonio da Cunha, DIAS, José Maria A. M. (Orgs.). **Planejamento empresarial: teoria prática, textos selecionadas**. Rio de Janeiro : LTC, 1982. p.197-205.
- DALLARI, Dalmo de Abreu. **O que é participação política**. 12. ed. São Paulo : Brasiliense, 1994.
- DIAS, José Maria A. M. Planejamento organizacional: conceito e tendências. In: VASCONCELLOS FILHO, Paulo, FERNANDES, Marco Antonio da Cunha, DIAS, José Maria A. M. (Orgs.). **Planejamento empresarial: teoria prática, textos selecionadas**. Rio de Janeiro : LTC, 1982. p. 17-38.
- DEGEN, Ronald Jean. As vantagens do planejamento estratégico. In: VASCONCELLOS FILHO, Paulo, FERNANDES, Marco Antonio da Cunha, DIAS, José Maria A. M. (Orgs.). **Planejamento empresarial: teoria prática, textos selecionadas**. Rio de Janeiro : LTC, 1982. p.61-64.
- DEMO, Pedro. **Participação é conquistada**. São Paulo : Cortez, 1988.
- DRUCKER, Peter F. **Administrando para o futuro**. São Paulo : Pioneira, 1992.
- ELLMAN, Michael. **Planejamento socialista**. Rio de Janeiro : Zahar, 1980.
- ETZIONI, Amitai. **Organização modernas**. São Paulo : Pioneira, 1989.
- FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA (Curitiba). **Política de gestão de pessoas 1997-2000**. Curitiba, 1997,
- FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA (Curitiba). **Plano de desenvolvimento institucional 2000-2001**. Curitiba, 1999.
- FARIA, Albino Nogueira de. **Organização de empresas**. 6. ed. Rio de Janeiro : LTC, 1978.

- FARIA, José Henrique de. **Relações de poder e formas de gestão**. Curitiba ; Criar Edições : FAE, 1985.
- FEUERSCHUTTE, Simone Ghisi. **Cultura organizacional e dependências do poder: a mudança estrutural no centro de informática e automação do Estado de Santa Catarina S. A.** - CIASC. Florianópolis, 1996. Dissertação (Mestrado em Administração) UFSC, 1996.
- FISCHER, Tania et al. Relatório de excelência e cultura organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DE ADMINISTRADORES DE EMPRESAS, **18., 1994**, São Paulo. **Anais**. São Paulo : Enanpad, 1994. v.8.
- FISCHMANN, Adalberto Américo. **Implementação de estratégias** : identificação e análise de problemas. São Paulo : [s.n.], 1987.
- FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Marinho Innard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo : Atlas, 1991.
- FREITAS, Fernando. **Parceiros na vitória** : administração participativa no mundo. São Paulo : Cultura, 1991.
- FRIEDMAN, John R. P. **Introdução ao planejamento regional**. Rio de Janeiro : FGV, 1985.
- GAJ, Luis. **Tornando a estratégia possível**. São Paulo : McGraw Hill, 1990.
- GARCIA, Fernando Coutinho. **Democracia organizacional**: uma visão heterodoxa da práxis administrativa. Belo Horizonte, 1975. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas.
- GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar** : como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. Rio de Janeiro : Record, 1997.
- GRANDE enciclopédia Delta Larousse : anuário 1980. Rio de Janeiro : Delta, 1980.
- GUILLERM, Alan, BOURDET, Yvon. **Autogestão** : uma mudança radical. Rio de Janeiro : Zahar, 1976.
- HILL, C. W.; JONES; G. R. **Strategic management**. New York : Houghton Mifflin Company, 1998.
- KIM, D. **O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional**: a gestão estratégica do capital intelectual: recursos para uma economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro : Quality Mark, 1998.
- KOONTZ, Harold; O'DONNEL, Cyril. **Fundamentos da administração**. São Paulo : Pioneira, 1981.
- LAFER, Betty Mindlin. **Planejamento no Brasil**. São Paulo : Perspectiva, 1975.
- LARAIA, Roque de Barros. **Cultura** : um conceito antropológico. Rio de Janeiro : Zahar, 1996.
- LERNER, Walter. **Organização participativa**. São Paulo : Atlas, 1996.

- McGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. São Paulo : Martins Fontes, 1980.
- MELLO, Francisco Paulo de. Liderança baseada em valores. **Treinamento & Desenvolvimento**, São Paulo, n.64, p.20, abr. 1998.
- MELO, Josué M. de. Gerenciando o conhecimento e desenvolvimento. **T&D**, n.64, p.18-20, abril 1998.
- MINTZBERG, Henry. What America needs but cannot have corporate democracy? **Organizational Dynamics**, Spring 1983.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo : Atlas, 1996.
- MOTTA, Fernando C Prestes et al. **Participação e participações** : ensaios sobre autogestão. São Paulo : Babel Cultural, 1987.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea** : a ciência e a arte de ser dirigente. 6. ed. Rio de Janeiro : Record, 1995.
- MOTTA, Paulo Roberto. A participação na gerência : uma perspectiva comparada. **Revista Administração Pública**, Rio de Janeiro,. v.15, n.4, p.4-33, out./dez. 1981a.
- MOTTA, Paulo Roberto. **A proposta de participação na teoria gerencial**: a participação indireta. Rio de Janeiro : FGV, EBAP, 1981b. (Cadernos EBAP; v.8).
- MOTTA, Paulo Roberto. **Planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos** : considerações sobre dificuldades gerenciais. In: VASCONCELLOS FILHO, Paulo, FERNANDES, Marco Antonio da Cunha, DIAS, José Maria A. M. (Orgs.). **Planejamento empresarial**: teoria prática, textos selecionadas. Rio de Janeiro: LTC, 1982. p.143-156.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro : Quality Mark, 1997.
- NADLER, David; GERSTEIN, Marc S.; SHAW, Robert B. **Arquitetura organizacional**: a chave para mudança empresarial. Rio de Janeiro : Campus, 1994.
- NONAKA, Ikujiro. **Criação de conhecimento na empresa**. RODRIGUES, Ana Beatriz; CELESTE, Priscila M. (Trad.). Rio de Janeiro : Campus, 1998.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial**: uma abordagem empreendedora. São Paulo : Atlas, 1994.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Excelência na administração estratégica** : a competitividade para administração do futuro da empresa. 2. ed. São Paulo : Atlas, 1995.
- ORION, Alvarez. A participação dos cidadãos no governo municipal. **Kam**, Rio de Janeiro, v.35, n.187, abr./jun. 1988.
- PARSONS, Mary Jean, CULLIGAN, Matthew J. **Planejamento** : de volta às origens. São Paulo : Best Seller, 1988.

- PETERS, Thomaz J.; WATERMAN, Robert H. **Vencendo a crise** : como o bom senso empresarial pode superá-la. 8. ed. São Paulo : Harper & Row do Brasil, 1983.
- PIÑA, Vitor Manuel Dias Castro. **Inteligência estratégica nos negócios**. São Paulo : Atlas, 1994.
- UM PLANEJAMENTO a serviço da ação. São Paulo : Sonopress Remo, 1987-1997. 1 CDRom : win mac. (Coletânea Amana-Key. Módulo resultados).
- PRAHALAD, C. K; HAMMEL, G. **Competindo para o futuro**. Rio de janeiro : Campus, 1995.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. **Administração e contexto brasileiro** : esboço de uma teoria geral da administração. Rio de Janeiro : FGV, 1983.
- REED, Nelson E.; LOUREIRO, Mauro. **Cultura organizacional** : vencendo o dragão da resistência. Rio de Janeiro : Casa Imagem, 1996.
- RICHARDSON, Robert Jarry et al. **Pesquisa social** : métodos e técnicas. São Paulo : Atlas, 1985.
- SANTOS, Cristiane M. **Projeto de dissertação** : racionalidade intuição na prática do planejamento empresarial. Florianópolis : UFSC, 1995.
- SCHEIN, Edgard. **Organizational culture and leadership**. 2. ed. San Francisco : Jossey Bass, 1992.
- SENGE, Peter. **A quinta disciplina**. São Paulo ; Best Seller, 1990.
- SILVA, José de Souza. Modernização de organizações de ciência e tecnologia. In: REUNIÃO NACIONAL DE PESQUISA DE FEIJÃO, 5., 1996, Goiânia. **Anais**. Goiânia : Renafe, 1996.
- SIMON, Herbert. **Comportamento administrativo**. 3. ed. Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas, 1979.
- SOARES, José Teodoro. **Planejamento e administração no Brasil**. Fortaleza : Edições VFC, 1985.
- SOUZA, Paulo Nathanael Pereira de. **Como entender e aplicar a nova LDB** : Lei n.9.394/96. São Paulo : Pioneira, 1997.
- SOUZA, Sérgio Alves de. **Revigorando a cultura da empresa** : uma abordagem cultural da mudança nas organizações na era da globalização. São Paulo : Makron Books, 1997.
- STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**.. RODRIGUES, Ana Beatriz; CELESTE, Priscila M. (Trad.). Rio de Janeiro : Campus, 1998.
- TAVARES, Maria das Graças Pinho. **Cultura organizacional** : uma abordagem antropológica de mudança. Rio de Janeiro : Quality Mark, 1993.
- TAVARES, Mauro Calixto. **Planejamento estratégico**. São Paulo : Harbra, 1991.
- TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Recursos humanos na gestão do conhecimento**. <http://www.informal.com.br/artigos/art023.htm>.

- TRIVINOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo : Atlas, 1987.
- VASCONCELLOS FILHO, Paulo. Como formular o planejamento estratégico. In: ___, FERNANDES, Marco Antonio da Cunha, DIAS, José Maria A. M. (Orgs.). **Planejamento empresarial**: teoria prática, textos selecionadas. Rio de Janeiro : LTC, 1982. p.157-160.
- VASCONCELLOS FILHO, Paulo, FERNANDES, Marco Antonio da Cunha, DIAS, José Maria A. M. (Orgs.). **Planejamento empresarial** : teoria prática, textos selecionadas. Rio de Janeiro : LTC, 1982.
- VASCONCELLOS FILHO, Paulo, FERNANDES, Marco Antonio da Cunha. Planejamento estratégico : vantagens & limitações. In: ___, FERNANDES, Marco Antonio da Cunha, DIAS, José Maria A. M. (Orgs.). **Planejamento empresarial**: teoria prática, textos selecionadas. Rio de Janeiro : LTC, 1982. p.79-107.
- VOLMANN. O domínio da administração. **Gazeta Mercantil**. Publicado originalmente no Financial Times, 25 out. 1997.
- WATERMAN, Robert H. **O fator renovação** : como as melhores empresas conquistam e mantêm a vantagem competitiva. São Paulo : Abril, 1989.
- WEBER, Max. **Ensaio de Sociologia**. Rio de Janeiro : Guanabara Koogan, 1982.
- WREN, Daniel. **The evolution of management thought**. Oklahoma : John & Sons, 1979.

Obras Consultadas

- HESELBEIN, Frances et al. (Eds.). **O líder do futuro** : visões, estratégias e práticas para uma nova era. São Paulo : Futura, 1996.
- HESELBEIN, Frances et al. **A organização do futuro** : como preparar hoje as empresas amanhã. 12. ed. São Paulo : Futura, 1997.
- MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes** : estruturas em cinco configurações. São Paulo : Atlas, 1995.
- MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. **Safari de estratégia** : um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre : Bookmann, 2000.
- MOTTA, Paulo Roberto. Autogestão: a experiência empresarial iugoslava."Revista **Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.14, n.1, p.7-21, jan./mar. 1980.
- PARSONS, Talcott. **Sociedades** : perspectivas evolutivas e comparativas. São Paulo : Pioneira, 1969.
- PARSONS, Talcott. **O sistema das sociedades modernas**. São Paulo : Pioneira, 1974.
- PETERS, Thomas J.; WATERMAN, Robert H. **Vencendo a crise** : como o bom senso empresarial pode superá-la. 12. ed. São Paulo : Harbra, [c1986].
- RAMOS, Alberto Guerreiro. **Administração e estratégia do desenvolvimento** : elementos de uma sociologia da administração. Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas, 1966.

ANEXO - QUESTIONÁRIO

Prezado(a) Professor(a)

Este questionário visa obter informações para fundamentar uma pesquisa sobre "Alinliamentos de metas estratégicas, táticas e operacionais em uma Instituição de Ensino Superior". Os resultados dessa pesquisa serão utilizados na elaboração de uma dissertação de mestrado.

Desde já, agradecemos sua colaboração, que é de grande importância para diagnosticar a realidade e consubstanciar as políticas de desenvolvimento.

Não há a necessidade de Identificação.

PERFIL DO ENTREVISTADO

1. Sexo

1. ☐ masculino 2. ☐ feminino

2. Faixa etária

1. ☐ de 25 a 35 anos 3. ☐ de 46 a 55 anos
2. ☐ de 36 a 45 anos 4. ☐ mais de 55 anos

3. Escolaridade

1. ☐ graduação 4. ☐ mestrado 7. ☐ pós-doutorado
2. ☐ especialização 5. ☐ doutorando
3. ☐ mestrando 6. ☐ doutorado

4. Função atual

1. ☐ professor (passe para a questão 6) 2. ☐ coordenador 3. ☐ diretor

5. Tempo de cargo administrativo

1. ☐ menos de 1 ano 3. ☐ de 4 a 6 anos
2. ☐ de 1 a 3 anos 4. ☐ mais de 6 anos

6. Tempo de serviço docente

1. ☐ abaixo de 3 anos 3. ☐ de 11 a 15 anos 5. ☐ mais de 25 anos
2. ☐ de 3 a 10 anos 4. ☐ de 16 a 25 anos

7. Atuou em cargo administrativo na Instituição nos últimos cinco anos?

1. ☐ sim 2. ☐ não

8. Como docente, em que curso atua?

1. ☐ Administração de Empresas 3. ☐ Ciências Contábeis
2. ☐ Economia 4. ☐ CDE - Centro de Desenvolvimento Empresarial

9. Renda atual na Instituição

1. ☐ principal 2. ☐ secundária 3. ☐ marginal

10. Nível de satisfação com a Instituição

1. ☐ insatisfeito 3. ☐ satisfeito
2. ☐ pouco satisfeito 4. ☐ muito satisfeito

ORGANIZAÇÃO

As questões de 11 a 17 tendem a representar a Instituição para um dos períodos relacionados. Assinale-o.

- 11.0 comando da organização está na estrutura e há relevância nos processos. A organização é gerenciada como máquina. Os funcionários são percebidos e tratados como recursos humanos a serem manipulados como articulações mecânicas que fazem a máquina funcionar.**
1. () anterior a 1997 3. () atualmente (2000)
2. () de 1997 a 1999 4. () não sei
- 12. A organização tem necessidades a serem satisfeitas e seu desempenho depende de suas relações com o seu meio ambiente. Ela é percebida como um organismo biológico onde as pessoas nascem, se desenvolvem, declinam e morrem.**
1. () anterior a 1997 3. () atualmente (2000)
2. () de 1997 a 1999 4. () não sei
- 13. A organização é vista como um centro ou sistema de processamento de informações, de aprendizagem e de inteligência. É uma organização capaz de aprender a aprender e a auto-organizar-se.**
1. () anterior a 1997 3. () atualmente (2000)
2. () de 1997 a 1999 4. () não sei
- 14. A organização é construída por idéias, valores, normas, rituais e crenças que a sustêm. Preocupa-se com o monitoramento dos valores em ascensão. A atividade mais importante é manter a cultura organizacional em sintonia com os valores emergentes no ambiente externo relevante para a organização.**
1. () anterior a 1997 3. () atualmente (2000)
2. () de 1997 a 1999 4. () não sei
- 15. A organização segue vários princípios políticos para legitimar diferentes tipos de regras. Como arena política a organização é influenciada por muitos fatores (interesses, conflitos e relações de poder) internos e externos que moldam sua vida política.**
1. () anterior a 1997 3. () atualmente (2000)
2. () de 1997 a 1999 4. () não sei
- 16. A organização é constituída por processos psicodinâmicos e aspectos ideológicos em que as pessoas muito freqüentemente caem prisioneiras das armadilhas construídas por seus pensamentos, idéias, crenças. Os fatores humanos individuais e coletivos são considerados em seus mais íntimos detalhes.**
1. () anterior a 1997 3. () atualmente (2000)
2. () de 1997 a 1999 4. () não sei
- 17. A organização pode transformar, mas pode também assentar as bases para sua própria destruição. Tem suas mudanças influenciadas pelas forças externas deste mesmo contexto. A organização olha o passado para compreender o presente e olhar rumo ao futuro.**
1. () anterior a 1997 3. () atualmente (2000)
2. () de 1997 a 1999 4. () não sei

18. Muitas empresas estão se extinguindo e ninguém parece importar-se com sua sobrevivência. A morte é muitas vezes um processo longo que apresenta sinais débeis. A Instituição em estudo apresenta, sob sua ótica, que sinais de fragilidade?

1. ☐ perda de pessoal-chave
2. ☐ subestimar a concorrência
3. ☐ perda de nichos de mercado
4. ☐ falência ou atraso no desenvolvimento de novos produtos
5. ☐ pouco contato com os clientes
6. ☐ perda de participação no mercado
7. ☐ diminuição do crescimento
8. ☐ perda de clientes-chave
9. ☐ descontentamento dos funcionários/professores
10. ☐ elevada rotatividade de pessoal
11. ☐ rotatividade da diretoria
12. ☐ racionalização da direção
13. ☐ reações instintivas
14. ☐ cortes generalizados
15. ☐ demissões

19. A instituição promove Programas de Desenvolvimento que fazem parte do dia-a-dia de qualquer empresa transformadora?

1. ☐ sim 2. ☐ não 3. ☐ não sei

20. A Instituição reage às pressões do ambiente externo com rapidez, competitividade, qualidade, flexibilidade e agilidade?

1. ☐ sim 2. ☐ não

CULTURA ORGANIZACIONAL

Em relação aos quesitos abaixo, assinale o que corresponde à sua percepção.

21. As ações empreendidas na Instituição buscam a solução dos principais problemas e visam principalmente ao cumprimento dos objetivos da empresa.

1. ☐ discordo totalmente 3. ☐ concordo parcialmente
2. ☐ discordo parcialmente 4. ☐ concordo totalmente

22. Os problemas da Instituição somente se resolvem quando já é impossível continuar adiando-os e quando já se perdeu a esperança de que o passar do tempo venha a solucioná-los naturalmente.

1. ☐ discordo totalmente 3. ☐ concordo parcialmente
2. ☐ discordo parcialmente 4. ☐ concordo totalmente

23. Ao se tratarem os principais problemas surgidos na Instituição, recusam-se aquelas soluções que não estejam de acordo com as normas e tradições em vigor na empresa.

1. ☐ discordo totalmente 3. ☐ concordo parcialmente
2. ☐ discordo parcialmente 4. ☐ concordo totalmente

24. Geralmente se permite que o funcionário/professor da Instituição determine por si mesmo o que considera padrão satisfatório de produtividade e trabalhe segundo tais padrões.
1. () discordo totalmente 3. () concordo parcialmente
2. () discordo parcialmente 4. () concordo totalmente
25. Procura-se obter um máximo de eficácia e produtividade no trabalho da Instituição. O funcionário/professor que não corresponde aos padrões de desempenho da Instituição geralmente não permanece.
1. () discordo totalmente 3. () concordo parcialmente
2. () discordo parcialmente 4. () concordo totalmente
26. As discussões sobre os recursos humanos da Instituição se baseiam exclusivamente no presente, sem muita consideração com o potencial humano para o futuro.
1. () discordo totalmente 3. () concordo parcialmente
2. () discordo parcialmente 4. () concordo totalmente
27. O acompanhamento das atividades da Instituição é exercido por meio da compreensão e comum acordo entre chefes e subordinados. Faz-se uma análise cuidadosa do *porquê, como e para quê* se executa o trabalho. O pessoal está permanentemente inteirado de qual é sua situação específica na Instituição.
1. () discordo totalmente 3. () concordo parcialmente
2. () discordo parcialmente 4. () concordo totalmente
28. Os funcionários/professores da Instituição trabalham por si; o acompanhamento das atividades é exercido excepcionalmente, aparecendo, sobretudo, nas ocasiões em que os problemas se manifestam.
1. () discordo totalmente 3. () concordo parcialmente
2. () discordo parcialmente 4. () concordo totalmente
29. Não existe coordenação e sintonia entre os diversos departamentos da Instituição, cada qual funcionando de maneira isolada, sem levar em consideração as necessidades dos demais.
1. () discordo totalmente 3. () concordo parcialmente
2. () discordo parcialmente 4. () concordo totalmente
30. Nas relações entre o funcionário/professor e os departamentos da Instituição dá-se grande importância aos objetivos e metas principais da organização.
1. () discordo totalmente 3. () concordo parcialmente
2. () discordo parcialmente 4. () concordo totalmente
31. Estimula-se e elogia-se com frequência o funcionário/professor pelo bom trabalho realizado. Procura-se avaliar o trabalho à medida que ele se desenvolve, a fim de detectar situações em que esses estímulos possam ser proporcionados.
1. () discordo totalmente 3. () concordo parcialmente
2. () discordo parcialmente 4. () concordo totalmente

32. **Fazem-se críticas sinceras sobre o trabalho, assinalando os erros e tratando de reduzi-los. Há uma autêntica troca de idéias entre chefes e subordinados da Instituição. Quando um trabalho é concluído, fazem-se análises construtivas, visando encontrar melhores soluções e lograr maior eficácia.**
1. () discordo totalmente 3. () concordo parcialmente
2. () discordo parcialmente 4. () concordo totalmente
33. **O funcionário/professor está bem informado sobre os planos e decisões da Instituição e é convidado a participar deles podendo expressar livremente seus pontos de vista. As informações fluem rapidamente e sem distorções entre os gerentes, entre estes e seus subordinados e de subordinados para superiores. As diferenças de opiniões são resolvidas de comum acordo.**
1. () discordo totalmente 3. () concordo parcialmente
2. () discordo parcialmente 4. () concordo totalmente
34. **A comunicação existente na Instituição é somente de rotina e a mínima necessária. Assim, a comunicação não é profunda nem ampla. Os indivíduos podem expressar suas opiniões, porém estas freqüentemente não são ouvidas ou não são levadas em consideração. Os subordinados não se mostram inclinados a convencer seus superiores de seus pontos de vista ou opiniões.**
1. () discordo totalmente 3. () concordo parcialmente
2. () discordo parcialmente 4. () concordo totalmente
35. **A comunicação existente na Instituição é basicamente necessária para que o pessoal faça seu trabalho. Algumas informações são fornecidas pelos subordinados aos superiores. Ocasionalmente há reuniões para discussão de trabalho.**
1. () discordo totalmente 3. () concordo parcialmente
2. () discordo parcialmente 4. () concordo totalmente
36. **As boas contribuições feitas pelo funcionário/professor são recompensadas e postas em prática. As contribuições sem significado são rejeitadas e seus autores informados do porquê.**
1. () discordo totalmente 3. () concordo parcialmente
2. () discordo parcialmente 4. () concordo totalmente

PLANEJAMENTO

37. **Os planos são aprovados na cúpula da Instituição, não se levando em conta opiniões e sugestões dos professores/funcionários envolvidos nos mesmos.**
1. () discordo totalmente 3. () concordo parcialmente
2. () discordo parcialmente 4. () concordo totalmente
38. **O planejamento é feito de forma participativa, delegando-se responsabilidades de tal forma que o pessoal não se sinta pressionado a cumprir o planejado.**
1. () discordo totalmente 3. () concordo parcialmente
2. () discordo parcialmente 4. () concordo totalmente

- 39. Não existe um efetivo planejamento de trabalho na Instituição; as ações empreendidas se baseiam mais na necessidade urgente de resolver determinados problemas, conforme se apresentam. As ações são desconectadas do planejamento estratégico.**
1. () discordo totalmente 3. () concordo parcialmente
2. () discordo parcialmente 4. () concordo totalmente
- 40. Os objetivos, metas e programas de trabalho da Instituição são suficientemente flexíveis para permitir a incorporação de sugestões e opiniões das pessoas afetadas. Dá-se importância às contribuições individuais no planejamento.**
1. () discordo totalmente 3. () concordo parcialmente
2. () discordo parcialmente 4. () concordo totalmente
- 41. Assinale os três fatores críticos de sucesso, mais importantes, em sua concepção, que compõem a Instituição estudada.**
1. () qualidade do corpo docente
2. () convênios nacionais e internacionais de programas de mestrado e doutorado
3. () atividades de intercâmbio cultural voltadas para o corpo discente e docente
4. () redes de informações
5. () parceria com empresas
6. () excelência no ensino
7. () tradição da Instituição
8. () formação e capacitação contínua do corpo docente
9. () avaliação institucional
10. () atividades culturais de extensão
11. () pesquisa acadêmica
12. () provão e avaliação do MEC
13. () Outros. Quais? _____
- 42. Qual a importância que você dá ao planejamento?**
1. () nenhuma 3. () importante
2. () pouca importância 4. () muito importante
- 43. Qual a importância que a Instituição dá à atividade de planejamento?**
1. () nenhuma 3. () importante
2. () pouca importância 4. () muito importante

44. Entendendo-se estratégia como "é um processo voltado para o futuro a serviço das organizações e para a ação", qual sua visão sobre o planejamento estratégico na Instituição?

1. ☐ é um processo que induz as pessoas a tomar decisões;
2. ☐ as decisões não se engrenam com processos e planos (falta de uma visão sistêmica);
3. ☐ é uma solução para ajustar inadequações existentes entre as organização e o meio ambiente;
4. ☐ é um processo sistemático, contínuo, de tomada de decisões empresariais com a previsão de conseqüências futuras;
5. ☐ é um processo contínuo e dinâmico no qual os modelos devem ter flexibilidade para reavaliações permanentes;
6. ☐ é desenvolvido em todos os níveis da Instituição e se relaciona com objetivos de médio e curto prazos;
7. ☐ serve como objeto decorativo, sem nenhum valor prático;
8. ☐ é realizado sempre nos escalões mais altos da empresa, declarando limites bastante rígidos quanto à participação.

RELAÇÕES DE PODER E FORMAS DE GESTÃO

45. As normas e decisões operacionais são:

- | | |
|---|--|
| 1. <input type="checkbox"/> Coletivas (impessoais) | 4. <input type="checkbox"/> Descentralizadas (definidas na base) |
| 2. <input type="checkbox"/> Individuais (pessoais) | 5. <input type="checkbox"/> Não sei |
| 3. <input type="checkbox"/> Centralizadas (definidas pela cúpula) | |

46. Quando as normas não são seguidas o que ocorre?

- | | |
|---|--|
| 1. <input type="checkbox"/> destituição | 4. <input type="checkbox"/> apura-se a responsabilidade de quem desobedeceu a elas |
| 2. <input type="checkbox"/> demissão | 5. <input type="checkbox"/> Outros. |
| 3. <input type="checkbox"/> transferência | Quais? _____ |
| | _____ |
| | _____ |

47. Em sua opinião, a estrutura de autoridade na empresa é aceita pelo grupo

- | | |
|--|---|
| 1. <input type="checkbox"/> com naturalidade | 3. <input type="checkbox"/> existem conflitos |
| 2. <input type="checkbox"/> com restrições | 4. <input type="checkbox"/> não sei |

48. O estabelecimento de metas e estratégias na Instituição é

1. ☐ centralizado (de cima para baixo)
2. ☐ descentralizado (discutido pela comunidade)
3. ☐ não existem metas e estratégias estabelecidas
4. ☐ não sei

49. Como são as relações entre chefes e subordinados na Instituição?

- . () predominantemente formais 3. () existem conflitos
. () predominantemente informais 4. () não sei

50. O acesso do funcionário/professor ao gabinete dos diretores e coordenadores é

1. () livre
2. () deve ser anunciado
3. () deve esclarecer o assunto e marcar audiência
4. () os diretores só atendem coordenadores e demais chefias
5. () Outro. Qual? _____

51. Em sua opinião, o comportamento administrativo da empresa em relação ao discurso oficial é

1. () nada coerente 2. () pouco coerente 3. () coerente 4. () muito coerente

52. Em sua concepção, o cliente da Instituição é

1. () o aluno 2. () a empresa 3. () a sociedade

53. De que forma podemos alinhar políticas de Gestão de Conhecimento ao contexto e às estratégias da Instituição?

ANEXO 1 - PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL - PDI

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

2000-2002

APRESENTAÇÃO

Este documento é parte integrante do projeto para credenciamento das Faculdades Bom Jesus, mantidas pela Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, na sua proposta de tomar-se centro universitário a ser denominado UNIFAE - Centro Universitário Franciscano de Ciências Administrativas e Empresariais.

Está composto dos seguintes módulos: a instituição e seus objetivos; políticas e estratégias para o período 2000-2002, e plano de expansão futura.

Está aqui registrada a vontade política de uma instituição que, totalmente comprometida com a educação, é uma referência na qualidade de ensino nos últimos 103 anos na cidade de Curitiba, Estado do Paraná.

□ IDENTIFICAÇÃO

> DA INSTITUIÇÃO

■ Denominação: UNIFAE - Centro Universitário Franciscano de Ciências Administrativas e Empresariais.

■ Endereço: Rua 24 de Maio, 135 - Centro (CEP 80230-080)

■ Cidade: Curitiba

■ Estado: Paraná

- CGC.: 76.497.338/0001-62

■ Telefone: (041) 310-3000

■ FAX: (041)310-3195

■ Homepage: <http://www.bomjesus.br>

■ E-mail: bomjesus@bomjesus.br

> DA DIREÇÃO ATUAL

- Diretor Geral: Frei Gilberto G. Garcia, ofm, MSc.
- Diretor Técnico-Administrativo: Prof. Paulo Ams da Cunha
- Diretor de Pós-graduação: Prof. Dr. Judas Tadeu Grassi Mendes, PhD
- Diretor de Administração: Prof. Dr. Pedro José Steiner Neto
- Diretor de Ciências Contábeis: Prof. João Evangelista P.Lima
- Diretor de Ciências Econômicas: Prof. Dr. Judas Tadeu G. Mendes, PhD
- Secretário Geral: Prof. Vicente Keller, MSc

> DA CONDIÇÃO JURÍDICA

O Centro Universitário UNIFAE, com sede em Curitiba, Estado do Paraná, é uma instituição de ensino superior iniciada em maio de 1957 como Faculdade de Ciências Econômicas, passando a chamar-se Faculdade de Administração e Economia em 1967, FAE - Faculdade Católica de Administração e Economia em 1977 e, a partir de 1997 como FBJ - Faculdades Bom Jesus.

Mantida pela ASSOCIAÇÃO FRANCISCANA DE ENSINO SENHOR BOM JESUS, é pessoa jurídica de direito privado, confessional, de fins educacionais e não lucrativos, com sede e foro na cidade de Curitiba, Paraná e com seu Estatuto inscrito no 2º Ofício de Registro de Títulos e Documentos sob o n.º 88, folha 75 do livro A e inscrito no Ministério da Fazenda (CGC) sob o n.º 76.497.338/0001-62.

Mantenedora: ASSOCIAÇÃO FRANCISCANA DE ENSINO SENHOR BOM JESUS

Endereço: Rua Alferes Poli, 140 - Centro (CEP 80230-090)

Cidade: Curitiba

Estado: Paraná

CGC.: 76.497.338/0001-62

Telefone: (041) 310-3000

FAX: (041) 322-2526

Homepage: <http://www.bomjesus.br> E-mail: bomjesus@bomjesus.br

1. Objetivos do UNIFAE

1.1. Objetivos Gerais

1.1.1. O desenvolvimento do ensino e da educação superior, nas áreas das ciências humanas, sociais, exatas e tecnológicas.

1.1.2. A formação de um espírito humanista cristão nas relações entre os vários grupos sociais, mediante atuação dos especialistas e profissionais que diplomar, à luz da cosmovisão franciscana.

1.1.3. A formação de profissionais e especialistas de nível superior nas áreas de conhecimento dos cursos e de programas que oferecer.

1.1.4. A promoção do espírito comunitário, da fraternidade e da igualdade entre os cidadãos, para que os mesmos tenham condições de desenvolver, conscientemente, seus projetos de vida, para alcançar a paz.

1.1.5. A pesquisa, o estudo e a divulgação, por meio de suas publicações e atuação, das possíveis soluções dos problemas nacionais e regionais enquanto relacionados com as disciplinas e objetivos de seus cursos, além de outros de interesse da comunidade.

1.2. Objetivos Específicos: (transformação em centro universitário)

O Centro Universitário UNIFAE tem como finalidade proporcionar condições para que as pessoas se habilitem ao exercício profissional pleno, universal e contínuo nas atividades de negócios, educação e afins, respeitando a legislação vigente e executando exemplarmente o papel metodológico e pedagógico de pesquisar e transferir para o corpo docente, o discente e o de atividades complementares, os fundamentos da visão cristã do homem e do mundo.

1.2.1. Excelência do Ensino

A instituição está orientada na busca constante pela **Excelência em Qualidade**, principalmente pelo fato de o mercado atual assim o exigir, devido ao novo ambiente econômico no país, onde a competição e a competitividade entre as empresas são uma palavra de ordem.

Para se conseguir alcançar tal nível, a escola vem investindo há algum tempo, com maior ênfase nos últimos 2 (dois) anos, interna e externamente:

- **Corpo docente com maior qualificação**, no curto espaço de tempo;
- **Investimento na formação e qualificação continuada do corpo docente**, exemplificado no item 2 deste documento;
- **Corpo docente com maior tempo de dedicação**, de modo a permitir um ambiente de realização de pesquisas e produção técnico-científica, que é atribuição de uma instituição de ensino superior;
- **Ampliação e consolidação de vínculos com o setor produtivo**, pois por meio deles haverá significativa contribuição para melhor formação dos nossos estudantes;
- **Estreitar os vínculos entre a UNIFAE e o meio empresarial**, sendo que o mais importante é o fato de os empresários terem também essa mesma percepção;
- **Professores com duplo e necessário perfil profissional**: a grande maioria dos docentes trabalha ou já exerceu atividades em empresas, facilitando a ligação fundamental entre teoria e prática, maior contato dos professores com a realidade empresarial, disponibilizada pelos convênios com empresas parceiras;
- **Realização de novos convênios com instituições de ensino, nacionais e internacionais**, permitindo ao corpo docente e discente uma visão mais adequada aos dias atuais de um mundo globalizado.

1.2.2. Consolidação da Pesquisa

1.2.2.I. Núcleo de Pesquisa Acadêmica

1.2.2.1.1. Importância

A importância e a premente necessidade do UNIFAE, como uma instituição de ensino consolidada junto à sua comunidade de atuação, manter-se na vanguarda em suas atividades, aliadas à responsabilidade de acompanhara os desafios ditados pelas transformações ocorridas nos anos recentes nas mais diversas áreas de conhecimento humano, tomam fundamental à instituição o desenvolvimento da pesquisa acadêmica como fonte de produção e difusão de conhecimento. O Núcleo de Pesquisa Acadêmica constitui-se num espaço institucional e operacional com vistas a concentrar os esforços na direção da pesquisa científica, capacitação do corpo docente, iniciação científica e promoção de publicações acadêmicas.

1.2.2.1.2. Objetivos

Em sua atuação, o Núcleo de Pesquisa Acadêmica do UNIFAE está buscando os seguintes objetivos;

- a) apoiar e incentivar a produção científica;
- b) criar um canal institucional de apoio ao aperfeiçoamento científico do corpo docente;
- c) institucionalizar a iniciação científica de professores e alunos;
- d) divulgar e publicar a produção acadêmica;
- e) dar apoio estratégico para consolidação das atividades *stricto sensu*;
- f) apoiar a interação dos setores de ensino do UNIFAE com o meio acadêmico, pela participação em atividades de extensão; seminários, congressos e encontros;
- g) elaborar e divulgar a revista acadêmica do UNIFAE;
- h) estabelecer e desenvolver contatos externos com agências de fomento à pesquisa e núcleos de pesquisa de outras instituições.
- i) desenvolver pesquisas na área de empresas, por meio de aplicações de tecnologias de gestão.

1.2.2.2. Programa de Apoio à Iniciação Científica - PAIC

1.2.2.2.1. Objetivo

O Programa de apoio à iniciação científica - PAIC tem como objetivo estimular a participação de alunos de graduação em projetos de pesquisa com a orientação de docentes do UNIFAE.

1.2.2.2.2. Características Gerais

O PAIC contará com dotação orçamentária específica, visando fornecer auxílio financeiro aos alunos que atuarem como auxiliares de pesquisa, por solicitação ao NPA, por meio da apresentação de um Projeto de Pesquisa a ser elaborado sob a orientação de um professor do UNIFAE.

1.2.2.3. Programa de Incentivo à Pesquisa - PIPE

1.2.2.3.1. Objetivo

Incentivar o corpo docente do UNIFAE a elaborar, divulgar e publicar projetos e estudos voltados à pesquisa científica.

1.2.2.3.2. Características Gerais

O PIPE contará com uma verba orçamentária específica que se destinará ao apoio e incentivo técnico-financeiro. Tal apoio poderá assumir as seguintes formas; remuneração do professor-pesquisador, pela dedicação de horas-atividade ao projeto e auxílio para custeio de despesas com a elaboração do projeto.

O incentivo será concedido ao(s) professor(es) que apresentar(em) projeto de pesquisa e obtiver(em) aprovação pela avaliação da Comissão Interna de Avaliação de Projetos do NPA.

O projeto poderá ser apresentado individualmente ou em grupo de professores; neste último caso, um participante do grupo deverá se apresentar como coordenador do projeto.

1.2.2.4. Programa de Representação Institucional - PIRI

1.2.2.4.1. Objetivo

Apoiar a integração dos setores de ensino do UNIFAE com outras instituições de ensino superior, por meio de participação em atividades de extensão: seminários, congressos e encontros.

1.2.2.5. Programa de publicação e Divulgação de Pesquisa Acadêmica -PDPA

1.2.2.5.1. Objetivo

Viabilizar a divulgação da produção científica do corpo docente e discente do UNIFAE, nas seguintes publicações: revistas, livros, cadernos temáticos, cadernos de iniciação com resumos dos trabalhos de conclusão dos cursos e CD Rom.

1.2.2.6. Programa de Atividades do Núcleo de Pesquisa Acadêmica

Eis a seguir a programação do NP A:

Programa de Apoio à Iniciação Científica (PAIC): Elaboração de doze projetos.

Programa de Incentivo à Pesquisa de Professores (PIPE): Elaboração de cinco projetos.

Programa de Representação Institucional (PIRI): Participação em congressos acadêmicos: duas com apresentações de trabalhos e cinco como participantes.

Participação em dois eventos de extensão acadêmica.

Programa de Publicação e Divulgação de Pesquisa Acadêmica (PDPA).

Publicação de três edições da Revista do UNIFAE.

Publicação dos Manuais de Orientação Acadêmica para elaboração de trabalhos.

Publicação de Material de Apoio à produção científica.

Publicação de dois livros dos docentes da instituição.

Elaboração de dois Seminários de Pesquisa Ciência e Tecnologia.

I.2.2.7. Programa Monografia de Economia: Pesquisa e Extensão

A matéria Monografia faz parte do currículo escolar da área de Ciências Econômicas, com uma carga horária anual de 300 horas/aula, tendo como objetivo principal a Iniciação à Pesquisa Científica.

Ao aluno é dada toda a autonomia quanto à escolha de temas/assuntos.

O professor orientador de monografia é um dos componentes que fazem parte do corpo docente da FAE/CDE, com titulação de Especialista, Mestre ou Doutor, e que preserva a qualidade do trabalho de pesquisa, respeitando as decisões da propostas tomadas pelo aluno.

Acompanhamento e cobrança qualitativa do andamento do trabalho são feitos em encontros semanais individuais.

O aluno apresenta seu projeto ao orientador e a professores convidados para uma discussão quando do encerramento da pesquisa, contando ele com todos os recursos instrucionais necessários à apresentação, tais como biblioteca, notebook, retroprojektor, flipchart, episcópio dentre outros.

Ao final do trabalho, este será avaliado por professores do corpo docente nas formas escrita e defesa oral. Os melhores trabalhos avaliados serão, no ano seguinte, encaminhados para participarem de concursos de monografia em nível regional e nacional, sendo que a FAE/CDE obteve, desde 1991, várias premiações em ambos os níveis, demonstrando participação e comprometimento com a pesquisa científica e o avanço do conhecimento.

1.2.3. Implantação do programa de pós-graduação stricto sensu

Em atendimento às solicitações da comunidade empresarial paranaense, foi iniciada, a partir de 1968, a oferta de cursos de especialização (pós-graduação lato sensu), contando com 845 alunos matriculados para o ano letivo de 1999. No total desde 1973 a 1998 houveram 7009 alunos formados.

A área de pós-graduação da FAE/CDE, possui como função básica capacitar dirigentes e executivos a vivenciar, conforme diferentes dinâmicas de ensino, a evolução dos sistemas organizacionais e tecnológicos que resultem em sucesso para suas empresas. Dentro desses enfoques e com uma visão mais abrangente do que possa ser uma educação diferenciada e participativa, é que a FAE/CDE procura embasar suas ações pedagógicas, subsidiando os diferentes cursos existentes na Instituição.

Consciente da importância de sua responsabilidade junto aos professores da instituição, foram ofertados os seguintes cursos de pós-graduação (stricto sensu) em convênio com a Universidade Federal de Santa Catarina :

- a) Mestrado em Administração, área de concentração em **Políticas e Gestão Institucional**, de março de 1998 a março de 2000;
- b) Mestrado em Engenharia de Produção, área de concentração em **Engenharia de Avaliação e Inovação Tecnológica**, de março de 1999 a março de 2001;
- c) Doutorado em Engenharia de Produção, área de concentração em **Engenharia de Avaliação e Inovação Tecnológica**, de março de 1999 a março de 2003.

Com base nessa experiência, juntamente com as necessidades que a instituição e seus professores têm, um programa próprio, ofertando pós-graduação a nível stricto sensu, está sendo desenvolvido.

Tendo identificada carência na oferta de pós-graduação (stricto sensu) em Ciência Contábeis, área de concentração em Controladoria, o UNIFAE deverá

encaminhar proposta de autorização de curso na área ainda em 1999 e, se deferido, com início em 2000.

Como o país ainda está carente na oferta de pós-graduação (*stricto sensu*) em Contábeis, o UNIFAE começará por esta opção; conforme pode ser observado adiante no item 10 deste Plano de Desenvolvimento Institucional.

2.Projeto de formação e qualificação continuada do Corpo Docente

Conforme política de formação e qualificação continuada do corpo docente, o quadro abaixo mostra tanto a situação atual quanto os números a serem alcançados num curto espaço de tempo.

Quadro de qualificação do corpo docente

	Doutores	Doutorandos	Mestres	Mestrandos	Especialistas/ Graduados	Total
Situação em Jun/1999	6	12	22	33	41	114
Situação em Dez/2000	7	15	38	30	20	110
Situação em Dez/2001	10	20	53	23	14	120
Situação em Dez/2002	14	22	67	21	6	130
Situação em Dez/2003	18	25	75	17	0	135

Meta para o ano 2000 = 50 % do corpo docente com título de Mestre ou Doutor

Políticas de Recursos Humanos

I.Obtenção de Recursos Humanos

Após a confirmação da existência de uma vaga a ser preenchida, far-se-á um processo de recrutamento interno, dando oportunidade aos profissionais da Instituição de desenvolvimento profissional e ampliação de carga horária (Corpo Docente).

Evita-se a contratação de parentes de funcionários, assim como, a readmissão de profissionais que já pertenceram ao quadro funcional da Instituição.

É vetada a readmissão de funcionário demitido pela Empresa.

2. Políticas de Recursos Humanos

2.1 Política de Suprimento de Recursos Humanos

2.1.1 Recrutamento; em primeiro plano, abre-se um processo de recrutamento interno. Não havendo profissional que corresponda às exigências do cargo em questão parte-se para a abertura de um processo de recrutamento externo, obedecendo os critérios, já mencionados, estabelecidos pela A.F.E.S.B.J.

2.1.2 Seleção:

2.1.2.1 Seleção interna: realiza-se um levantamento dos possíveis candidatos para a referida vaga, através do Banco de Dados.

Os nomes, previamente elencados, serão submetidos a análise de seu histórico na Instituição pelo Diretor, Assessor do Curso e Recursos Humanos. Desta análise obtém-se os nomes mais indicados, submetendo-os a avaliação de capacitação técnica, que consiste em entrevista com o Diretor do Curso e Recursos Humanos. Como seqüência do processo, é solicitado ao candidato a apresentação de uma aula, cuja banca avaliadora é composta pelos seguintes membros; Diretor do Curso, Assessor do Curso, Recursos Humanos, e um Professor da Matéria.

O candidato aprovado passa por uma avaliação médica e fonoaudiológica no Departamento de Saúde Ocupacional da A .F.E.S.B.J.

Mediante a conclusão de tal processo, com o parecer positivo, o prontuário do candidato é encaminhado pelo Recursos Humanos ao Setor de Pessoal da A.F.E.S.B.J., para os trâmites legais no que tange à ampliação de sua carga horária.

Em caso de contra-indicação numa das etapas citadas, o processo será interrompido, cabendo ao Recursos Humanos da A.F.E.S.B.J. o comunicado final ao candidato em questão.

2.1.2.2 Seleção externa: o processo inicia-se mediante o encaminhamento de currículos cadastrados ao Departamento de Recursos Humanos da A.F.E.S.B.J.

O Recursos Humanos procederá o contato com os possíveis candidatos para o agendamento das entrevistas, com o Diretor e Assessor do Curso.

Havendo seqüência no processo, o candidato será convidado para a realização de uma aula expositiva, cuja banca avaliadora é composta dos seguintes membros; Diretor, Assessor do Curso, Recursos Humanos e um Professor da Matéria.

Após a obtenção de um parecer positivo, como conclusão de tal processo, o prontuário do candidato é encaminhado ao Recursos Humanos, para seqüência das avaliações; médica e fonoaudiológica.

Em caso de contra-indicação numa das etapas citadas, o processo será interrompido, cabendo ao Recursos Humanos da A.F.E.S.B.J. o comunicado ao candidato em questão.

Mediante o parecer positivo, como última instância, o candidato é encaminhado ao Recursos Humanos da A.F.E.S.B.J. (Departamento de Pessoal), para a solicitação da documentação necessária, a fim de efetivação de seu registro na Empresa.

Observação: Vale lembrar que a solicitação de documentos somente deve ser feita pelo Recursos Humanos da A.F.E.S.B.J. (Setor de Pessoal).

2.1.3 Integração Admissional: o Setor de Recursos Humanos da FAE, em parceria com o Recursos Humanos da A.F.E.S.B.J., no processo admissional, aplicará o Programa de Integração que consiste na apresentação de um vídeo institucional, um manual de integração com explicações gerais, apresentação formal aos demais funcionários e visitas a todas as Unidades da A.F.E.S.B.J.

2.1.3.1 Integração Continuada: durante o decorrer dos trabalhos das Unidades da A.F.E.S.B.J., faz-se necessário momentos de integração entre todo o quadro funcional da Instituição, momentos estes em que possam ser trabalhados temas comuns que impulsionem a comunidade Bom Jesus para a busca, e o alcance, da

missão da Empresa. Tal item requer elaboração de um projeto específico e a participação das Direções dos Cursos.

2.1.4 Acompanhamento Funcional: o professor terá acompanhamento sistemático, através de procedimentos tais como; entrevista periódica com Recursos Humanos e Direção do Curso, avaliação de desempenho realizada pelo Corpo Discente, para detectar-se possíveis dificuldades.

Todos os dados levantados, referentes ao desempenho, e integração do professor, devem ser trabalhados em projetos que visem a otimização do processo.

2.1.5 Treinamento: constata-se a necessidade de elaboração de projetos de qualificação profissional tanto de caráter imediato, quanto continuado.

Face aos problemas vivenciados no dia-a-dia, toma-se necessário o trabalho com pequenos grupos e suprimento das necessidades decorrentes; no entanto, é fundamental uma política que vise a qualificação continuada para o preparo e envolvimento dos profissionais nos macro objetivos da Empresa.

2.1.6 Demissão: o processo inicia-se mediante a solicitação do Diretor do Curso.

Esgotadas as possibilidades de remanejamento e permanência do funcionário na Empresa, caberá ao Diretor do Curso comunicar, ao professor, a razão de sua demissão.

O Setor de Recursos Humanos procederá a entrevista de desligamento, oportunizando assim, um espaço ao professor, para que emita seu posicionamento frente à situação.

Desta forma pode-se obter melhoria nos processos através das críticas e/ou sugestões mencionadas para possível reorganização de pontos que possam requerer intervenções.

3. Política de Aplicação de Recursos Humanos

3.1 Análise e descrição de cargos: encontra-se em fase de elaboração.

3.2 Avaliação de Desempenho: Projeto desenvolvido pelo Secretário Geral com o apoio dos Diretores de Curso e Recursos Humanos.

3.3 Política de Manutenção de Recursos Humanos

3.3.1 Plano de carreira: encontra-se em fase de estruturação.

3.3.2 Administração de salários: vinculado à Política da A.F.E.S.B.J.

3.3.3 Segurança, higiene e medicina do trabalho: vinculado à Política da A.F.E.S.B.J.

3.3.4 Relações trabalhistas: vinculado à Política da A.F.E.S.B.J.

3.3.5 Plano de Benefícios Sociais

3.3.5.1 Cursos de idiomas estrangeiros: os professores interessados em cursar Inglês ou Espanhol, deverão apresentar ao Setor de Recursos Humanos uma proposta / solicitação, podendo assim, receber uma ajuda de custo para a realização do curso, porém em entidades conveniadas com a A.F.E.S.B.J. Em caso de fornecimento de bolsa, o deferimento deve ser dado pelo Diretor do Curso. Cabe ao Recursos Humanos proceder registro na ficha cadastral do professor / funcionário.

3.3.5.2 Auxílio Pós-Graduação: os professores interessados em cursar Pós-Graduação em nível de Especialização, Mestrado, Doutorado, assim como Cursos de Aperfeiçoamento Profissional de curta duração, completado o primeiro ano de contratação, deverão encaminhar ao Setor de Recursos Humanos um projeto de curso

compreendendo: denominação da Instituição onde será ministrado o curso, tema, justificativa, objetivos, desenvolvimento e conclusão. O referido projeto deverá estar totalmente vinculado à sua prática de trabalho e reais necessidades do UNIFAE.

Cabe ao Recursos Humanos, o encaminhamento dos projetos recebidos aos Diretores de Curso para avaliação e deferimento, podendo assim, ser oferecido ao professor um auxílio financeiro na metade final do curso (percentual vigente em 1998 / 1999 = 50%).

Observação: o percentual a ser concedido deve estar sempre vinculado à Política de tal benefício concedida pela A .F.E.S.B.J.

Mediante a conclusão de tal curso, o professor deverá apresentar a Direção do Curso a defesa de sua tese, para o registro da mesma e para o possível aproveitamento na Instituição.

3.3.5.3 Auxílio Educação para filhos de funcionários: os professores interessados em matricular seus filhos na Instituição, em ensino de 1º, 2º e 3º Graus, receberão um desconto na mensalidade escolar, conforme tempo de contratação e carga horária. As normas estão contidas na RESOLUÇÃO 01 / A/ 95. (Anexo 1)

3.3.5.4 Quinquênios: a cada cinco anos de trabalho na Empresa o funcionário receberá 5% de acréscimo salarial, progressivamente.

3.3.5.5 Assistência médica: é oferecido, opcionalmente, aos funcionários, um convênio de assistência médica, hospitalar e ambulatorial, com a empresa de saúde UNIMED, extensivo aos seus dependentes legais (esposa/ marido e filhos).

3.3.5.6 Refeição: mantém-se um restaurante no local de trabalho, disponível a todos os funcionários, onde é oferecido almoço para as jornadas diurnas e jantar para as noturnas, a um custo de acordo com a faixa salarial de cada profissional.

3.3.S.7 Empréstimo: é concedido aos funcionários, que tiverem no mínimo um período de seis meses de contratação, em situações de emergência, um empréstimo correspondente ao seu valor salarial que será restituído à A.F.E.S.B.J. em até quatro parcelas sem acréscimo, podendo ser liberado apenas uma vez ao ano.

O professor interessado deverá fazer a solicitação ao Recursos Humanos para sua operacionalização junto ao Departamento de Pessoal.

4. Política de Desenvolvimento de Recursos Humanos

4.1 Treinamento e Desenvolvimento: propõe-se a elaboração e execução de projetos mediante parceria da Direção dos Cursos e Recursos Humanos.

5. Política de Controle de Recursos Humanos

5.1 Banco de Dados: (Parceria do Secretário Geral e Setor de Recursos Humanos).

5.2 Pesquisa: (Parceria das Direções dos Cursos, Secretário Geral e Recursos Humanos).

6. Estrutura do Setor de Recursos Humanos

O Setor compõe-se de:

- Um pedagogo responsável pelo Setor de Recursos Humanos da UNIFAE integrado ao Recursos Humanos da A.F.E.S.B.J.com o apoio dos demais Departamentos Prestadores de Serviço à todas as Unidades da A.F.E.S.B.J.

3. Fomento para melhoria contínua do ensino nos cursos de graduação

Convencidos de que a melhoria do ensino depende fundamentalmente do Professor, assim entendido uma pessoa comprometida com o ensino-aprendizagem, qualificada pessoal e profissionalmente, as principais ações de fomento para a melhoria contínua do ensino são:

- a) **Melhoria da Titulação do Corpo Docente**, via a realização de mestrado e doutorado, como os que estão em andamento: mestrado em Administração e mestrado/doutorado em Engenharia da Produção enfocando aspectos econômicos;
- b) **Avaliação do Corpo Docente por parte dos alunos**, como instrumento de melhoria do desempenho dos professores, contemplando variáveis agrupadas em categorias como: objetividade e organização, relacionamento, aspectos motivacionais, fixação do aprendizado e avaliação do aprendizado;
- c) **Implantação de um sistema de premiação do corpo docente**, que realmente estimule a titulação, a dedicação e principalmente a produtividade de cada professor;
- d) **Premiação das melhores monografias**, incluindo aluno e professor;
- e) **Premiação dos melhores projetos** de cursos;
- f) **Realização de grandes debates e palestras ao longo do ano**, trazendo profissionais de elevado nível técnico e grande experiência sobre temas atuais e de importância para a formação dos alunos informação para os professores;
- g) **Apoio à realização de cursos de didática e de formação em conhecimento científico**, para professores;

- h) **Discussão e apresentação de um novo Currículo**, de modo que contemple os conteúdos essenciais para a formação básica, instrumental e profissional de um economista moderno;
- i) **Estímulo à participação do Corpo Docente e Discente em Congressos e Seminários**, em especial pela apresentação de trabalhos técnicos e científicos;
- j) **Exigência de titulação na contratação**, sendo que novos professores deverão ter, obrigatoriamente, no mínimo o título de mestre para sua admissão;
- k) **Produção Científica**, estímulo à produção de livros, artigos, resenhas, ensaios, por parte do corpo docente e discente, inclusive com divulgação promovida pela instituição.

4. Dinamização e agilização do programa de Avaliação Institucional

Os cursos do UNIFAE têm como missão contribuir com o desenvolvimento da nação, de modo a interferir na transformação social, encarando os desafios sem escamotear os conflitos, constituindo-se enquanto corpo discente e docente num conjunto que elabore propostas, avalie, implemente projetos inovadores, com respostas concretas às necessidades sociais. Parte-se do pressuposto de que não se pode aceitar Instituições de Ensino Superior que criem níveis insatisfatórios de desempenho e motivação.

Faz-se necessária, para atender a realidade global, uma Instituição Universitária flexível, capaz de interagir com a comunidade, livre, aberta a mudanças humanas e com valores éticos, que privilegiem a ação educativa como função primordial.

O projeto de educação universitária requer o compromisso dos educadores com ações coerentes e voltado às necessidades sociais.

O superficialismo deve ser superado, com a promoção de uma atividade mais investigativa, que propicie maior competência e qualificação científica, levando a instituição acadêmica a cumprir o compromisso de formar ética e politicamente as novas gerações, desenvolvendo sua consciência científica, crítica e analítica em relação a todos os aspectos que compõe a realidade histórico-social atual.

Faz-se necessária uma pedagogia que resgate a consciência social, que avalie continuamente a condição de cidadania dos indivíduos e que promova competência profissional e formação plena.

A universidade precisa atuar como agente de transformação social e força propulsora do desenvolvimento.

Neste sentido, a avaliação da Instituição é de fundamental importância. É a avaliação, desenvolvida regularmente e com objetivos claros e diretos, que possibilita a verificação da concretização do discurso. Não se pode entender uma Instituição que propõe um projeto inovador sem um programa de Avaliação Institucional que lhe permita perceber, por meio de seu Corpo Docente, Discente, Técnico-Administrativo, Comunidade e Egressos o alcance de seus objetivos e metas. Desta forma, o programa

de Avaliação Institucional do UNIFAE será composto das seguintes estratégias, instrumentos e objetivos.

4.1 AVALIAÇÃO DA REALIDADE E DOS IDEAIS

OBJETIVO: comparar os ideais do UNIFAE e o grau de reconhecimento destes ideais por parte de professores e corpo diretivo.

PERÍODO: A cada dois anos

ITENS DE AVALIAÇÃO:

- Comunicação com a comunidade
- Aprimoramento acadêmico
- Autonomia da comunidade acadêmica
- Relacionamento e comunicação com os familiares dos estudantes
- Proposta educacional
- Relações de poder
- Os processos decisórios
- Os compromissos sociais assumidos pelo UNIFAE
- O UNIFAE diante da competitividade econômica e social
- Os referenciais éticos
- Valores que apoiam a construção da qualidade
- As disciplinas voltadas à formação humanística

4.2 AVALIAÇÃO DOCENTE E DISCENTE

OBJETIVO: avaliar a opinião dos alunos em relação aos professores, aos colegas, do curso e das disciplinas que compõem o curso. Também avalia a opinião dos professores em relação aos colegas e aos alunos.

PERÍODO: Anual. Este item vem sendo desenvolvido desde 1998

ITENS AVALIADOS:

- O professor/aluno e ação didático-pedagógica
- O professor/aluno e o conteúdo
- O professor e seu relacionamento com os alunos
- Os alunos e o relacionamento com os professores
- O professor e a interação acadêmica
- O professor/aluno e o sistema de avaliação
- O professor/aluno e a ética
- A qualidade do curso e das disciplinas
- O curso/disciplinas e a formação profissional
- Relação teoria/prática do curso/disciplinas
- O professor/aluno e a pesquisa acadêmica
- Perfil do estudante

4.3 AVALIAÇÃO DOS ALUNOS INGRESSANTES

OBJETIVO: avaliar o grau de expectativa dos calouros em relação ao curso e a profissão, e seus motivos de ingresso na instituição.

PERÍODO - Anual, um mês após o início do ano letivo. Este item começou a ser realizado em 1999.

ITENS DE AVALIAÇÃO:

- Interesse e expectativas em relação ao curso
- Motivos de opção do curso
- Motivos da opção pelo UNIFAE
- Formação do segundo grau
- Interesse em aprimoramento cultural, pesquisa e outras atividades
- Perfil sócio-demográfico
- Experiência profissional

4.4 AVALIAÇÃO DOS ALUNOS CONCLUINTES

OBJETIVO: avaliar o grau de satisfação em relação ao curso realizado e as expectativas em relação ao futuro profissional.

PERÍODO: Anual, um mês antes do término do ano letivo. Este item começou a ser avaliado em 1998

ITENS DE AVALIAÇÃO:

- Interesses e expectativas em relação a profissão
- Representação do curso na carreira profissional
- Satisfação da qualidade do curso e da instituição
- Interesse na continuação dos estudos
- Satisfação da qualidade de eventos

4.5 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL PELOS EGRESSOS

OBJETIVO: avaliar a trajetória profissional dos egressos do UNIFAE e da importância do curso realizado no desenvolvimento pessoal e profissional.

PERÍODO: Deverá ser realizada a cada três anos, a partir do ano 2000.

ITENS DA AVALIAÇÃO:

- Satisfação quanto ao curso realizado
- Vínculo da profissão com o curso realizado
- Importância do curso na carreira profissional
- Interesse em realizar cursos e participar de ações promovidas pela FAE

4.6 AVALIAÇÃO DA INFRA-ESTRUTURA

OBJETIVO: avaliar o grau de satisfação dos estudantes, professores e pessoal técnico-administrativo em relação à infra-estrutura disponível na instituição.

PERÍODO: A cada dois anos, a partir de 1999

ITENS DA AVALIAÇÃO:

- Instalações físicas
- Biblioteca - acervo, atendimento, infra-estrutura
- Laboratórios de informática
- Materiais de apoio
- Localização e segurança

4.7 AVALIAÇÃO DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO

OBJETIVO: avaliar o grau de satisfação dos alunos e professores de pós graduação em relação aos itens citados anteriormente.

PERÍODO: Sempre que são encerrados os módulos, vem sendo desenvolvida desde 1974.

ITENS DA AVALIAÇÃO:

- Os mesmos itens da avaliação da graduação (apresentados anteriormente) e alguns critérios específicos da pós graduação.

4.8 AVALIAÇÃO POR AGENTES EXTERNOS

OBJETIVO: proporcionar uma visão externa das condições de funcionamento dos cursos seqüenciais, de graduação, pós graduação e extensão da instituição, bem como da qualidade dos profissionais egressos da instituição.

QUEM AVALIARÁ:

- Empresas parceiras
- Agentes oficiais - MEC
- Instituições de ensino
- Comissão de Consultores externos

5. Projeto de trabalho que alie atividade teórica com atividade prática

A obrigatoriedade do estágio supervisionado com alocação de carga horária aos professores orientadores e o envolvimento das empresas no processo de trabalho, é uma prática que já faz parte da sistemática da instituição.

Investir nos convênios com empresas e organizações que privilegiem a possibilidade do envolvimento do corpo docente do UNIFAE em pesquisas aplicadas conjuntamente, permitindo a absorção da tecnologia e da realidade empresarial pelos professores, com o correspondente reflexo na maior capacidade de prepará-los para o mercado.

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

SISTEMÁTICA DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO

FUNÇÃO E OBJETIVO

Fundamentar o aperfeiçoamento prático de matérias técnicas profissionalizantes, mediante aplicação dos conhecimentos acadêmicos angariados no transcorrer do curso, objetivando a aplicabilidade e aplicação das propostas de um determinado período.

FORMA DE TRABALHO

Os alunos desenvolvem um trabalho em equipe, supervisionados por um professor orientador, no transcorrer do ano letivo, com carga horária total de 300 horas/aula, a qual se estabelece em forma de uma matéria, com um encontro semanal de 1 hora/aula com a presença obrigatória dos alunos e do professor orientador.

As demais horas são preenchidas com a atuação da equipe junto à empresa e desenvolvimento do trabalho acadêmico por meio de; Identificação da Empresa,

Diagnóstico, Definição dos Objetivos, Indicação dos Problemas, Referencial Teórico, Apresentação das Propostas, Procedimentos, Implantação, Análise dos Resultados e Considerações Finais.

O trabalho final é apresentado na forma escrita e a avaliação versa sobre relatórios parciais e uma apresentação dos alunos (defesa) perante uma banca habilitada composta por dois professores, o que pode acontecer no recinto da faculdade ou da própria empresa.

A coordenação do curso promove encontros periódicos entre as empresas, a instituição, os professores orientadores e os alunos visando maior interatividade e a obtenção de resultados de alta qualidade acadêmica e prática.

PROFESSORES ORIENTADORES

Os professores orientadores fazem parte do corpo docente da faculdade em regime normal de atividade, a quem são repassadas as normas e procedimentos quanto à orientação e avaliação por meio da coordenação do curso com reuniões periódicas.

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

SISTEMÁTICA DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO DE CUSTOS

FUNÇÃO E OBJETIVO

Fundamentar o aperfeiçoamento prático da matéria de custos industriais, mediante aplicação dos conhecimentos acadêmicos angariados no transcorrer do curso, objetivando a obtenção dos custos de um determinado período.

FORMA DE TRABALHO

Os alunos desenvolvem um trabalho em equipe, supervisionados um professor orientador, no transcorrer do ano letivo, com carga horária total de 120 h/aula, a qual se estabelece em forma de uma disciplina, com um encontro semanal de 4 h/aula. Cada sala de aula possui dois professores orientadores, em função do número de equipes formadas. O trabalho final é apresentado na forma escrita, e a avaliação versa sobre o trabalho formal e uma apresentação dos alunos (defesa) mediante uma banca com três professores.

ESTRUTURA FORMAL DO TRABALHO

O trabalho a ser desenvolvido pelas equipes tem um tratamento prático, que envolve as formas usuais de cálculos de custos nas empresas. Existe uma correlação entre o trabalho executado e uma empresa, que pode ser fictícia, a critério dos alunos.

PROFESSORES ORIENTADORES

Os professores orientadores fazem parte do corpo docente da FAE/CDE, em regime normal de atividade. A banca citada no processo de avaliação compreende um destes orientadores e dois outros professores convidados, que também fazem parte do corpo docente da instituição.

SISTEMÁTICA DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO DE AUDITORIA

FUNÇÃO E OBJETIVO

Vivenciar a prática da Auditoria nos aspectos contábeis e operacionais da organização, objetivando desenvolver conhecimentos específicos e demais aspectos voltados para a área de controles e rotinas empresariais, além de aprimorar e desenvolver o relacionamento interpessoal, conforme realização de trabalho em equipe e em contatos com o pessoal da organização auditada.

FORMA DE TRABALHO

Os alunos desenvolvem um trabalho em equipe, supervisionados um professor orientador, no transcorrer do ano letivo, com carga horária total de 120 h/aula, a qual se estabelece em forma de uma disciplina, com um encontro semanal de 4 h/aula. O trabalho final é apresentado na forma escrita, e a avaliação versa sobre o trabalho formal e uma apresentação dos alunos (defesa) mediante uma banca com três professores.

ESTRUTURA FORMAL DO TRABALHO

O trabalho a ser desenvolvido pelas equipes tem um tratamento prático, que envolve as formas usuais de procedimentos de trabalho de auditoria nas empresas. Existe uma correlação entre o trabalho executado e uma empresa real, que é escolhida a critério dos alunos, referendada pelos orientadores e pela Direção do Curso, mediante ofício formal de apresentação.

PROFESSORES ORIENTADORES

Os professores orientadores fazem parte do corpo docente da FAE/CDE, em regime normal de atividade. A banca citada no processo de avaliação compreende um destes orientadores e dois outros professores convidados, que também fazem parte do corpo docente da instituição.

CURSO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

As atividades de Economia que aliam a teórica com a prática, estão relatadas na área de extensão desta presente proposta.

ó.Publicações

A seguir, tem-se a relação das publicações dos professores do UNIFAE:

ATENÇÃO: estão faltando as publicações de Rosi Mary Trevisan, Pedro Steiner e Alceu Souza.

ADELICIO LUIZ VOLPI: Trabalho em Congresso: XIII Encontro Nacional de Engenharia Econômica - Aspectos Estratégicos dos Investimentos em Equipamentos, outubro (93). - Artigos em Revista: Informacion Tecnológica - Aspectos Estratégicos de las Inversiones em equipos industriais/95. Outros: Empregabilidade - Trabalho interno COPEL/97. Plano de Capacitação e Desenvolvimento para a Área de Distribuição (do Setor Elétrico Brasileiro (97). Manual de Desenvolvimento Gerencial na COPEL (89).

ALEX OVERCENKO: Co-autoria Ensino Moderno da Matemática”. Ed. 14 (4 Vol.). São Paulo, Editora Brasil. Anuário da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ponta Grossa. “A massa Varia”, 1967. Estado do Paraná “Fundo de previdência do Estado”, set/93. Outros: Apostilas sobre: Matemática, Física e Estatística.

ALUISIO MIRANDA VON ZUBEN: LIVRO: A ideologia da Neutralidade ideológica da sentença trabalhista - (no prelo para publicação este ano pela Juruá/). REVISTA: O Mito da imparcialidade/Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 9ª região (1996). JORNAIS: Pena de Morte - 09/06/91. Estado do Paraná/Diário do Paraná/Indústria e Comércio/Gazeta do Povo e Jornal da Magistratura.

ANTONINHO CARON: Banco de Dados para Comércio Internacional - Monografia/75. Plano Estadual de Comercialização/78. Análise do Comércio Internacional do Paraná/80. “O profissional”- Jornal Indústria e Comércio de 12 a

14/09/87 - pág. 04. Do “Gatt à OMC” - Gazeta do Povo - Janeiro/95.

“Transformações da Economia Mundial”- Gazeta do Povo; pág. 05 de 03/05/95.

“Importar aumenta Exportações”- Gazeta do Povo; pag. 30 de 05/04/95. “Desafios da Internacionalização”- Gazeta do Povo pág. 24 de 25/02/96.. As conquistas da Parcerianal Indústria e Comércio - de 24/10/94. “Desenvolvimento do Nosso Tempo”- Revista da FAE - Adecon n.º 08 - 1ºs./96; pág. 13/32. Emprego e Desemprego em Curitiba”. Estratégia de Cooperação Empresarial Internacional”- Um estudo de caso: As Estratégia de Empresas Industriais de Curitiba - Tese de mestrado, defendida e aprovada, em 04/08/97. Conceito “A, UF/PR”. “Cooperação Empresarial e Internacionalização” Revista da FAE/CDE n.º 10/11,97; pág. 59-80 e n.º 12/98 - pág. 1 e 8. O Paraná e a Cooperação Internacional”- publicado em diversos jornais do Paraná Indústria e Comércio Cad. A2, 23/06/98: Estado do Paraná - 16/06/98 - Gazeta do Povo, 18/06/98. Prêmios conquistados: Reconhecimento por trabalhos prestados - Associação das Pequenas e Médias Empresas do Paraná - Fev./87. “Troféu Cataratas”/95 - por trabalhos de divulgação turística - ABRAJET/Pr. “Destaque Mercosul/96 - Governo do Estado do Paraná - SEAB/EMATER/SEIJI. “Prêmio ACP - Associação Comercial do Paraná e do Comércio Exterior/96. Cat. Profissional de Comércio Exterior - ACP e CIN/Banestado. “Prêmio ACP - Associação Comercial do Paraná Comercial do Paraná e do Comércio Exterior/97, Cat. Publicação em Comércio Exterior - ACP e FAE/CED.

ANTONIO DE DEUS FARIAS MAGALHÃES: Livro: Perícia Contábil. Editora Atlas, V ed., 1995 // 2ª Tiragem da V ed., 1997 // 2ª ed., 1998. Dissertação: Formação Profissional de Contadores e sua Relações com as Exigências de qualidade das Informações Contábeis em Sociedade Anônimas d Capital Aberto - Dissertação de Mestrado: FGV/RJ/91. Monografias: Sistemas de Informações Gerenciais para Pequenas Empresas - Monografia de Especialização - FAFIPA/83. Balanço - Pequena Empresa. Monografia de Especialização. Convênio: CAPES/ DAU/ PIC D II/ UEM/79. Trabalhos em Congressos: A harmonia e Qualidade do Ensino nos Bacharelados de Ciências Contábeis - influências externas que afetam o trabalho

pedagógico. Anais do XV CBC/96. Auditoria Contábil no ambiente de “EDP” - Sistemas em Desenvolvimento e Sistema de Operação. Anais de XV CBC/96. A formação Profissional e os Sistemas Universitários dos Países do Cone Sul. Anais do **in** ENPROC/93. Fundamentos Básicos da Formação Profissional e Uma Visão Crítica da Formação e da Profissão Contábil no Brasil. Anais do ENPROC/91. Micro - Sistemas de Educação e Formação Profissional. Anais do 1 ENPROC/91. O Balanço da Pequena ou Micro Empresa. Anais do X CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE/80. Artigos em Revistas: Alguns Fatores Afetam a Harmonia e Qualidade do Ensino nos Bacharelados de Ciências Contábeis. Revista de Contabilidade da Universidade Maringá - ENFOQUE n.º 11/95. Anais do IV ENPROC/95. Por que Livros de Contabilidade Geralmente não Mostram Lançamentos Contábeis quando Tratam de Reavaliação de Ativos? Revista de Contabilidade da Universidade de Maringá - ENFOQUE n.º 08/94. Pesquisa, Metodologia Científica e Estudo da Contabilidade. Revista de Contabilidade da Universidade Maringá - ENFOQUE n.º 06/93. Exigências de Qualidade do Trabalho do Auditor Interno. Revista DE Contabilidade da Universidade de Maringá - ENFOQUE n.º 04/92. Perícia Contábil. Revista de Contabilidade da Universidade de Maringá - ENFOQUE n.º 03/91. Auditoria e Economia Informal. Revista de Contabilidade da Universidade de Maringá - ENFOQUE n.º 02/91.

ANTONIO RAIMUNDO DOS SANTOS: Para filosofar (co-autor) 4ª edição. São Paulo. Editora Scipione, 94. “Comentário de Ockham às sentenças. Questão 1ª. Porto Alegre. Editora PUC/RS/97. Ética Caminhos da realização Humana. São Paulo. Editora Ave-Maria, 97/. Metodologia Científica: a construção do conhecimento. Rio de Janeiro/97. Editora DP e A. Dissertação: “Comentário de Ockham às sentenças. Questão P. Porto Alegre, Editora PUC/RS, 97. Trabalhos em Congressos: “Simpósio Internacional sobre o pensamento de Ockham: “A Potentia Absoluti Dei”, como argumento gnossiológico”, maio/97, Porto Alegre. Revisita: “Doxa e Epistime” no Pensamento de Platão. Deucta de Filosofia, PUC/PR, 94.

ARTUR NAPPO DELLA LIBERA: Tecnologia para Desenvolvimento Agrícola - Semana Cultural da FAE/99.

CARLOS HENRIQUE ROSSONLTese: Planejamento Financeiro nas Empresas Comerciais/95 - UF/PR.

CARLOS ILTON CLETO: O que é moeda (1996).

CLAUDIO SANTANA SHIMOYAMA: Revista FAE, Novo Critério de Classificação Sócio-Econômico/Jan.99.

CLEONICE BASTOS POMPERMAYER: Revista de Educação e Inovação Tecnológica do CEFET. Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná. Alterações no ambiente de negócios e seu impacto nas empresas.

CRISTIANE L. ROMERO TAYLOR: Dissertação: Qualidade total e qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso no segmento de plásticos Curitiba: UFPR/CEPPAD/UFPR-1999, 201p. Trabalhos Publicados: BALAS CONFERENCE - "Business Groth and Development in Latin America: issues, challenges and opportunities in the 21 st century". Artigo em co-autoria: Management Synecdoches: na analysis based on ISO 9000 x TQM"(Sinédoques Administrativas: uma análise a partir da ISSO 9000 x TQM). Abril de 1998. South Padre Island, Texas - USA XXI ENANPAD - Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Co-autoria do artigo: Combinando o TQM à DMINISTRAÇÃO Estratégica". Setembro de 1997. Angra dos Reis - Rio de Janeiro. PEDAGOGIA 97 - Encuentro por la Unidad de los Educadores Latinoamericanos. Co-autora do artigo intitulado "Por uma Análise Reflexiva Acerca dos Programas de pós-graduação Stricto Sensu: algumas considerações". Fevereiro de 1997. Havana - Cuba. XXXI Asamblea Anual - CLADEA Co-autora do paper "Uma Reflexão Acerca dos Programas de Pós-Graduação Stricto Sensu: o caso do Mestrado em Administração da Universidade

Federal do Paraná”. Setembro de 1996. Santiago - Chile. II Congresso Brasileiro de Psicopatologia da Expressão Autora de Tema Livre, com o trabalho; “A Psiquiatria e as Psicoses; grupo de artes como recurso terapêutico para pacientes psicóticos institucionalizados”. Abril de 1991. Belo Horizonte - Minas Gerais.

DANIEL ALBERTO BERNARD; LIVRO; Franchising, Avalie Este Investimento. São Paulo. Ed. Atlas, 1992 - esgotado. Dissertação; Franchising Estratégico, Aspectos Econômico Financeiro. São Paulo, 1991, FEA-USP. Revista; ERA-KGV-JULHO/93- Franchising Estratégico; como obter alavancagens e sinergias por meio de taxa inicial e dos royalties. Outros; Como escolher a franquia certa. Atlas, 1999.

DOUGLAS RICARDO ZELÁ; Livro; Autoria - Marketing. Editora Opet - 1999. Reg. Biblioteca Nacional 164.702 Livro-274 Folha 341.

EDGAR ANTONIO CHIURATTO GUIMARÃES; O instrumento convocatório e sua eventual modificação após a publicidade (1997). / O princípio constitucional do contraditório e da ampla defesa nas licitações (1998).

ELIANA BEATRIZ DONOSO VELASCOS; Educação e Tecnologia. CEFES AR/MG/RS. Alteração no ambiente de negócios de seus impacto nas empresas, (co-autoria) - agosto/98. Revista da FAE; Mecato de Bonds - Estrutura e funcionamento (co-autoria) jan/dez/98.

HENRIQUE GAEDE; Outros; Publicação da Revista Dialética; “O ICMS e a Lei Complementar, 87/96”.

HUDSON PRESTES DOS SANTOS; Aplicação de técnicas de amostragem em estudos sócio-econômicos (1997).

INÁCIO FRANCISCO MALLMANN: Dissertação: Qualidade de Vida Organizacional: um juízo de realidade sobre a cultura da Organização e o comprometimento do Docente. Revista FAE: Qualidade de Vida em I.E.S.

ISIS CHAMMA: Outros: Títulos diversos/96. Revista -, Consultoria Dinâmica - Grupo IOB - São Paulo.

JAIR MENDES MARQUES: Tese: O método de análise de componentes principais na detecção e identificação de Outliers múltiplos em foto triangulação - UF/PR, 94. Dissertação: Análise estatística das discrepâncias parciais de uma rede de nivelamento de P ordem - UF/PR, 82. Trabalhos em Congressos: CNMAC - Congresso Nacional de matemática aplicada e computacional - “A análise das componentes principais e o critério ortomax generalizados na detecção e identificação de outliers múltiplos em foto triangulação/95. XXI CNMAC - Congresso Nacional de matemática aplicada e computacional - “A análise de componentes principais no controle de qualidade das observações ajustadas a um modelo de Gauss - Markov”, 98. Italian - Latinamerican conference on applied and industrial mathematics - “The analysis of the main components and the generalized orthomax criterion for the identification of multiples outliers in photo triangulation, 97. Artigos em Revistas: ZPF - Zeitschrift Fur photogrammetrie und fernvermessung - The analysis of the main components and the generalized orthomax criterion for the identification of outliers in photo triangulation/96. Revista da FAE - Regressão múltipla multivariada e a inversa de moore - penrose/97. Revista da FAE: As componentes principais no controle de observações/98. Materiais Didáticos: Probabilidade de Estatística Aplicada - Curso de Pós- Graduação em Ciências Geodésicas - UF/Pr., 84. Estatística: Tabela e formulário - UF/Pr., 94. Introdução ao matlab - UF/Pr., 95. Noções básicas de estatística - CEPPAD - UF/Pr., 96. Matlab básico - FAE/99.

JOSÉ CARLOS SANTOS GOMES: Revista: Congresso Internacional de Parapsicologia - Artigo em parceria com o Prof. João Batista Beltrame/FAE- 28/97 CLAP/SP.

JOSÉ EDMILSON DE SOUZA LIMA: Dissertação: Biqueira de aço: resistência e pacto do sindicato no setor estatal, UF/SC./97. Artigos e Revistas: Educação: um atalho para o primeiro mundo. In: CHARME, n.º 54, pág. 18-9/91. Curitiba. O preço da fama: a construção do imaginário ecológico em Curitiba na Imprensa Escrita/85 e 93. (em fase de publicação).

JUDAS TADEU GRASSI MENDES: Economia Agrícola (Livro, publicado em 1998), 2ª edição, editora ZNT, 98 - Curitiba . Tese: Autor "The selection of marketing strategies Under Price risk: The case of Brazilian soybeans". Columbus (Ohio, USA), Ohio State University, 80. Dissertação: Autor "Impacto na Renda e na utilização dos recursos devido à recombinação das alternativas sob condições de restrição no uso dos solos do município de Loanda, Estado do Paraná", Porto Alegre, IEPE/UF/RGS, 74. Autor, "Análise de risco na alocação de recursos de seleção de empreendimentos agropecuários no noroeste do Paraná", Curitiba/Pr., UF/Pr., 80. Trabalhos em Congresso: XIX - Congresso Brasileiro de Economia Rural, Recife/PE.. "Estratégias de comercialização da soja sob condições de riscos", 98. XX Congresso Brasileiro de Economia Rural, Brasília/DF., "A Liquidez do Setor Agrícola: Problemas e Perspectivas", 83. Revista Paranaense de Desenvolvimento, Curitiba, "Análise da Estacionalidade dos Preços de Produtos Pecuários do Estados do Paraná, 66 a 75", Jan./Fev. 76. Revista Paranaense de Desenvolvimento, n 56, Curitiba, "Margens e Markups de Comercialização de Produtos Pecuários no Estado do Paraná, 66 a 75", Set./Out., 76. Revista Paranaense de Desenvolvimento, n.º 46, Curitiba, "Sensibilidade da Produção Agropecuária à Mudanças de Preços dos Produtos, Preços e Disponibilidade de Mão-de-obra e Restrição de Uso do Solo", 75. Revista de Economia Rural, "Análise Econômica de Estratégias de Comercialização de Soja sob Condições de Riscos". 82. Folha de Londrina: Escreveu artigos semanalmente.

durante três anos (1993-1995) , sendo ao todo mas de 100 artigos. Outros: Autor, “Crescimento da Agricultura Paranaense no de 1970/1980”. Curitiba, 1981. Autor, “Contribuição ao Zoneamento Agrícola no Estado do Paraná”, Curitiba, 1982. Autor, “Análise da Estacionalidade dos Preços de Produtos Agrícolas no Estado do Paraná, 1966/1975”, Curitiba, 1976. Autor, “Comercialização Agrícola”, Apostila Curitiba/Paraná, 100 páginas, 1994.

LUCIO TRACZ: Jomal Economia/Taxa Retomo do Investimento-novembro/98.

LUIZ CARLOS TROUCHE RAMINA: Livro: Teoria Geral da mediação trabalhista (Autor, 1ª Ed. São Paulo, Inart, 98). A Moderna inspeção do Trabalho (coordenador e co-autor, P ed. São Paulo, Inart, 99). Iniciação ao direito financeiro e tributário (autor, 2ª ed., São Paulo, ed. Resenha Tributária, 96). Manual do mediador (co-autor, 2ª ed., Brasília, MTB, 97). Dissertação: “Da mediação Administrativa nas negociações coletivas de trabalho”, São Paulo, Universidade Mackenzie, - 97) não publicado. Relações coletivas de trabalho na república dominicana, São Paulo, Inart/MTS, 97). Trabalhos - Congressos: Congresso Nacional de relações do trabalho, “A modernização da relações do trabalho, São Paulo/96. I Congresso de mediação e arbitragem do Brasil, “Arbitragem Trabalhista”, Curitiba, agosto/98. Congresso Internacional da Inspeção do Trabalho: “Mediação trabalhista”. Vitória, outubro/97. Congressos de Direito Processual do Trabalho LTR, São Paulo/ 97. Artigos e Revistas: Relação do Trabalho na República Dominicana, Revista LTR/ 98. Ilícitos Fiscais, Revista Mackenzie/ 93. Mediação Administrativa, Revista da Inspeção do Trabalho, Brasília, 97.

LUIZ FERNANDO FABRI: Dissertação: Gestão de Informações em Hospitais - (Concluindo).

LUIZ FERNANDO RODRIGUES CAMPOS: Revista FAE - Desenvolvimento Tecnológico: Uma busca de qualidade de Vida. Jan./Dez. 98. - Dissertação de Mestrado: A escola em seu ambiente econômico. CEFET-PR 1999.

LUIZ HAMILTON BERTON: ADECON - Planejamento Estratégico: n.º10/1 1. A pesquisa como Metodologia de Ensino, nov./97. Revista da FAE: Balanced Scorecard: uma nova ferramenta de gestão, n.º 1, 2 /98.

MARCULINO CAMARGO: Livro: Ética, Vida e saúde. Valores da Existência Humana. Fundamentos de Ética Geral e Profissional.

MARIA ANITA DOS ANJOS: Dissertação na Biblioteca FAE.

MARIA CRISTINA FERREIRA: Normas da ABNT para Apresentação de Trabalhos da FAE. Normas para Apresentação da UF/PR, no prélo (Integrante da Equipe Técnica).

MARIA PÉROLA SALANI NOGUEIRA: Jornais: Diário de Bauren - Hanseníase, 1982/1983.

MÁRIO ROMERO PELLEGRINI DE SOUZA: ADECON - Papel da Educação na Reestruturação Produtiva, 2º sem. (1996). Indústria e Comércio, "O Bonde da História", Set./98.

MAURÍCIO KUEHNE JÚNIOR: Revista: Adecon - Sistema Kanban Gerenciamento e Produção Visual - 1º sem./96

MILTON XAVIER BROLLO: Decisões Econômicas: contribuição das técnicas de tomada de decisão multigrupos (1997). Revista Adecon, n.º 10/11, 1987.

MINE, Mírian Rita Moro. Tese: Método determinístico para minimizar o conflito entre gerar energia e controlar cheia - UFRGS/IPH, 1998. Porto Alegre. Dissertação; Modelos estocásticos lineares para previsão de cheias em tempo real - EPUSP. 1984. São Paulo.

MINE, Mírian Rita Moro. DISSERTAÇÃO E TESE: Modelos estocásticos lineares para previsão de cheias em tempo real. Dissertação de Mestrado apresentada em 5 de setembro de 1984, na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo - SP. Método determinístico para minimizar o conflito entre gerar energia e controlar cheias . Tese de doutorado apresentada em 26 de maio de 1998, no Instituto de Pesquisas Hidráulicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Porto Alegre - RS.

MINE, Mírian Rita Moro. TRABALHOS PUBLICADOS : GOMIDE, Francisco L.S. «fe MINE, Miriam R.M. Avaliação de chuvas efetivas. In SIMPÓSIO BRASILEIRO DE HIDROLOGIA E RECURSOS HÍDRICOS, 4, Fortaleza, 1981. *Anais*. São Paulo, Associação Brasileira de Hidrologia E Recursos Hídricos, v. 2, p.227-43. MINE, Miriam R.M. Real time discharge forecasting using ARIMA models: case studies. (Datail. Apresentado no Seminário Latino - Americano de Utilização da Água, Curitiba, 1983).

MINE, Miriam R.M. & BRAGA Jr., Benedito P.F. Modelos estocásticos lineares para Previsão de cheias em tempo - real. In. SIMPÓSIO BRASILEIRO DE HIDROLOGIA E RECURSOS HÍDRICOS, 5, Blumenau, 1983. *Anais*. Fortaleza, Associação Brasileira de Hidrologia e Recursos Hídricos, v. 2, p. 3-11.

MINE, Miriam R.M. et alii. Métodos matriciais para estimativa de hidrogramas unitários In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE HIDROLOGIA E RECURSOS HÍDRICOS, 6, , São Paulo. *Anais*. Rio de Janeiro, Associação Brasileira de Hidrologia e Recursos Hídricos. V. 2, p. 231-44.

MINE, Miriam R.M. et alii. Avaliação de benefícios em pequenas hidrelétricas. In; SIMPÓSIO BRASILEIRO DE HIDROLOGIA E RECURSOS HÍBRIDOS, 1, Salvador, 1987, Anais. Curitiba, associação Brasileira de Hidrologia e Recursos Hídricos. V. 1, p.326.

MINE, Miriam R.M. & FILL, Heinz D. Um estudo de previsão de enchentes no Rio Iguaçu em União da Vitória. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE HIDROLOGIA E RECURSOS HÍDRICOS, 1, Salvador, 1987. Anais. Curitiba, associação Brasileira de Hidrologia e recursos Hídricos. V. 1, p.562.

FILL, Heinz D. & MINE R.M.. Um método pra redução do intervalo de confiança em modelos de previsão de vazões. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE HIDROLOGIA E RECURSOS HÍDRICOS. 8, Foz do Iguaçu, 1989. Anais. Rio de Janeiro: Associação de Hidrologia e Recursos Hídricos. V. 2, p.41-52.

GOMES, Júlio & MINE, Miriam R.M.. Estimativa de hidrograma unitário através da técnica do filtro de Kalman. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE HIDROLOGIA E RECURSOS HÍDRICOS, 8, Foz do Iguaçu, 1989. Anais. Rio de Janeiro, Associação Brasileira de Hidrologia e Recursos Hídricos. V. 2, p. 92-100.

MINE, Miriam R.M...Geração de vazões médias diárias pelo SOSN. RBE Caderno de Recursos Hídricos. V. 8, n. 1, p. 51-64, dez. 1990.

KAVISKI, ELOY:MINE, Miriam R.M.: CUNHA, Laertes M. Previsão de Vazões em tempo-real usando mínimo quadrados generalizados. In: SIMPOSIO brasileiro de hidrologia e recursos hídricos, 9, Rio de Janeiro. Anais. São Paulo, Associação Brasileira de Hidrologia e Recursos Hídricos, v. 3, p. 124-131, 1991.

GOMES, Júlio & MINE, Miriam R... Estimativa dos parâmetros de um modelo autoregressivo através da técnica do filtro de Kalman. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO

DE HIDROLOGIA E RECURSOS HÍDRICOS, 9, Rio de Janeiro. Anais. São Paulo, Associação Brasileira de Hidrologia e Recursos Hídricos, v. 1, p. 428-436, 1991.

MINE, Miriam R.M.. Estudos hidrológicos para usinas Chaminé, Guaricana e Governador Parigot de Souza. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE HIDROLOGIA E RECURSOS HÍDRICOS, 9, Rio de Janeiro. Anais. São Paulo, Associação Brasileira de Hidrologia e Recursos Hídricos, v. 1, p. 381-390, 1991.

KAVISKI, Eloy; MINE, Miriam R.M. & ILLICH, Ingrid. Avaliação de dados populares sobre a ocorrência de precipitações. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE HIDROLOGIA E RECURSOS HÍDRICOS, 9, Rio de Janeiro. Anais. São Paulo, Associação Brasileira de Hidrologia e Recursos Hídricos, v. 1, p. 98-106, 1991.

MINE, Miriam R.M. & ILLICH, Ingrid. Modelo matemático para avaliação da evaporação líquida de reservatórios. Resumo publicado In SIMPÓSIO HIDROCIER, 1992: Florianópolis. Anais. Florianópolis.

MINE, R.M. & KAVISKI, Eloy. Avaliação da evapotranspiração real para os locais de interesse energético. In: CONGRESSO LATINO AMERICANO DE HIDRÁULICA, 15, 1992: Cartagena. Memórias. Cartagena, IAHR. Sociedad Colombiana de Ingenieros, 1992. V. 1, p. 479-485.

MINE, Miriam R.M. & SANTOS, Edilaine dos. Previsão de vazões médias diárias. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE HIDROLOGIA E RECURSOS HÍDRICOS, 10, Gramado. Anais. Rio de Janeiro, Associação Brasileira de Hidrologia e Recursos Hídricos, 1993. V. 3, p. 412-420.

MINE, Miriam R.M.. A meteorologia e os benefícios para o setor elétrico brasileiro. COPEL Informações. Curitiba, v. 24, n. 183, p. 6-7, nov. 1993.

PESSOA, Marcos de L. & MINE, Miriam R.M.. Benefícios da meteorologia para Setor Elétrico Brasileiro. In: PESSOA, Marcos de L.: MINE, Miriam R.M. & LEITE, Eduardo A. (coords). Meteorologia e Hidrologia: aspectos e considerações no contexto brasileiro. Curitiba, FINEP, 1994. P. 139-153.

MINE, Miriam R.M. & PESSOA, Marcos de L. Controle de qualidade em tempo real dos dados do SIMEPAR. In: PESSOA, Marcos de L.: MINE, Miriam R.M. & LEITE, Eduardo A. (coords). Meteorologia e Hidrologia: aspectos e considerações no contexto brasileiro. Curitiba, FINEP, 1994. P. 29-44.

MINE, Miriam R.M. 7 ILLICH, Ingrid. Modelo matemático para avaliação da evaporação líquida de reservatórios. In: CONGRESSO LATINO AMERICANO DE HIDRÁULICA (16. : 1994 : 1994 : Santiago). Anales. Santiago: SCIH, 1994. 6 v.

MINE, MIRIAM r.m. 7 pessoa. Marcos de L. Efeitos da variabilidade espacial e escala com implicações na modelagem hidrológica distribuída. In: CONGRESSO LATINO AMERICANO DE HIDRÁULICA (16. : 1994 : Santiago). Anales. Santiago: SCIH, 1994. 6 v.

MINE, Miriam R.M. 7 PESSOA, Marcos de L. Avanços no controle de qualidade em tempo real de dados de temperatura, In: CONGRESSO BRASILEIRO DE METEOROLOGIA (1994: Belo Horizonte). Anais: Belo Horizonte, 1994. 2v.

MINE, Miriam R.M., FILL, Heinz Dieter Oskar August Mudanças Climáticas: Impactos nos Recursos Hídricos. Energia, informações, estudos e ensaios. Ano I, n. 1, dez. 1994.

MINE, Miriam R.M., PESSOA, Marcos de L. Alerta a inundações: uma nova abordagem. Tecnologia e Humanismo, Curitiba, n. 15, p. 12-16, 1996.

MINE, Mírian Rita Moro, pessoa. Marcos L. Integração radar - satélite em aplicações hidrológicas. ENERGIA: Informações, Estudos e Ensaio, v. 5, p. 14-23, 1996.

MINE, Miriam R.M., PESSOA, Marcos L. Considerações sobre o uso de radar em previsões de cheias. Cotação técnica, v. 6, -, 12-16, 1996.

MINE, Miriam M.R Modelagem estocástica de cotas diárias In: Congresso Brasileiro de Meteorologia, 9, Campos do Jordão, 1996. Anais. Rio de Janeiro: Sociedade Brasileira de Meteorologia/SBMET, 1996, V.2, P. 1487-1491.

MARCELLINI, S.S., KAVISKI, E., MINE, M.R.M., KRUGER, C. Regiões homogêneas de precipitação e vazão para o Estado do Paraná In: Congresso Brasileiro de Meteorologia, 9, Campos do Jordão, 1996. Anais. Rio de Janeiro: Sociedade Brasileira de Meteorologia/SBMET, 1996, v. 1, p. 241-243 ^a.

MINE, M.R.M., SANTOS, E.R.º dos. Avaliação do escoamento com modelo "Soil Conservation Service" e Landsat. In: SIMPÓSIO DE HIDRÁULICA E RECURSOS HÍDRICOS DOS PAÍSES DE LÍNGUA OFICIAL PORTUGUESA, 3. : 1997 : Maputo : Associação Moçambicana para a Ciência e Tecnologia, 1997. V. 3.

MINE, M.R.M., CLARKE, R.T. O uso do TOPMODEL em condições brasileiras: resultados preliminar. RBRH -R. Bras. Rec. Hídricos, v. 1, n. 2, p.89-105, jul./dez. 1996 (a revista só saiu em maio de 1997).

MINE, Mírian Rita Moro, SANTOS, e.r.º DOS. Avaliação do escoamento com modelo "Soil Conservation Service" e Landsat. A Água em Revista, v. 9, p. 60-67, nov.1997.

GOMES, Júlio: MINE, Miriam Rita Moro. Estimativa de parâmetros de modelos hidrológicos utilizando o filtro de Kalman. RBRH: RAEVISTA Brasileira de Recursos Hídricos, Porto Alegre-RS, v.3, n. 2, p. 67-86, abr/jun. 1998.

MINE, Miriam Rita Moro. Método determinístico a conflito entre gerar energia e controlar cheias. Porto Alegre : IPH/UFGS, 1998. 146p. (e anexas com 115p.) Tese (doutorado). Universidade do Rio Grande do Sul.

MINE, Miriam Rita Moro: ZABROCKI, Luciana. Previsão Estocástica de Chuvas de Curto Prazo. Trabalho a ser apresentado no 4º SILUSBA - em Coimbra no período de 24 a 26 de maio de 1999.

MINE, Miriam Rita Moro, TUCCI, Carlos Eduardo Morelli. Previsão em tempo real de vazões afluentes a reservatórios de usinas hidrelétricas . Trabalho aceito para Publicação na Revista Brasileira de Recursos Hídricos. 1999.

RELATÓRIOS TÉCNICOS:

MINE, Miriam R.M. Seleção de postos pluviométricos para extensão de séries de vazões nas sub-bacias 7, 71 e 72, pelo modelo SSARR. Curitiba, Centro de Hidráulica e Hidrologia Prof. Parigot de Souza. 1977.

MINE, Miriam R.M. et alii. HG-38. Revisão de séries fluviométricas de estações de interesse energético da Região Sul do Brasil. Curitiba, Centro de Hidráulica e Hidrologia Prof. Parigot de Souza, 19679. 4v.

MINE, Miriam R.M. HG-51. Análise hidrológica e matemática de operação de reservatórios. Considerações sobre a previsão de cheias em Foz do Areia. Relatório n.º 1. Curitiba, Centro de Hidráulica e Hidrologia Prof. Parigot de Souza. 1984.

MINE, Miriam R.M. Considerações sobre previsão de cheias em Foz do Areia. Relatório de visita à Divisão de Hidrometeorologia da CESP. Curitiba, Centro de Hidráulica e Hidrologia Prof. Parigot de Souza. 1984.

MINE, Miriam R.M. HG-53. Análise probalística da integração dos sistemas elétricos sul e sudeste-centro-oeste. Aplicações computacionais em hidrologia estocástica. Curitiba, Centro de Hidráulica e Hidrologia Prof. Parigot de Souza. 1985.

MINE, Miriam R.M. HG-51. Análise hidrológica e matemática de operação de reservatórios. Previsão de vazões em União da Vitória. Relatório n.º 2. Curitiba Centro e Hidráulica e Hidrologia Prof. Parigot de Souza. 1986.

MINE, Miriam R.M. Previsão de vazões de cheias em União da Vitória. Relatório n.º 2, anexos. Curitiba, Centro de Hidráulica e Hidrologia Prof. Parigot de Souza. 1986.

MINE, Miriam R.M.. Previsão de vazões de cheias em Foz do Areia. Curitiba, Centro de Hidráulica e Hidrologia Prof. Parigot de Souza, 1987.

MINE, Miriam R.M. 7 ILLCH, Ingrid. Relatório do curso impacto ambiental de represas. Curitiba, Centro de Hidráulica e Hidrologia Prof. Parigot de Souza. 1987.

MINE, Miriam R.M. HG-51. Análise Hidrológica e matemática de operação de reservatórios. Controle de cheias pelo reservatório de Foz do Areia. Relatório n.º 4. Curitiba, Centro de Hidráulica e Hidrologia Prof. Parigot de Souza. 1988.

MINE, Miriam R.M. Avaliação do armazenamento natural na bacia do Rio Iguaçu. Relatório n.º 5. Curitiba, Centro de Hidráulica e Hidrologia Prof. Parigot de Souza. 1988.

MINE, Miriam R.M. Previsão de vazões de cheias na bacia incremental entre Foz do areia e Segredo. Relatório n.º. Curitiba, Centro de Hidráulica e Hidrologia Prof. Parigot de Souza. 1989.

MINE, Miriam R.M. Geração de vazões diárias em Vossoroca. Relatório n.º 7. Curitiba, Centro de Hidráulica e Hidrologia Prof. Parigot de Souza. 199.

MINE, Miriam R.M. Hidrogramas de projeto em Vossoroca. Relatório n.º 8. Curitiba, Centro de Hidráulica e Hidrologia Prof. Parigot de Souza. 199.

MINE, Miriam R.M. Geração de vazões diárias em Salto do Tanque. Relatório n.º 9. Curitiba, Centro de Hidráulica e Hidrologia Prof. Parigot de Souza, 199.

MINE, Miriam R.M. Estudos hidrológicos para as usinas Chaminé, Guaricana e Governador Parigot de Souza. Relatório n.º 10. Curitiba, Centro de Hidráulica e Hidrologia Prof. Parigot de Souza. 199.

MINE, Miriam R.M. Previsão de ascensões em Foz do Areia. Relatório n.º 11. Curitiba, Centro de Hidráulica e Hidrologia Prof. Parigot de Souza. 1991./

MINE Miriam R.M. HG-70. Métodos de regionalização para cálculo de evaporação líquida. Evapotranspirações reais - rios Tibagi, Ivai e Piquiri. Relatório de Progresso n.º 01. Curitiba, centro de Hidráulica e Hidrologia Prof. Parigot de Souza. 1992.

MINE, Miriam R.M. Projeto HG-51. Análise hidrológica e matemática de operação de reservatórios: curvas de recessão. Relatório n.º 12. Curitiba, Centro de Hidráulica e Hidrologia Prof. Parigot de Souza. 1992.

MINE, Miriam R.M. & SANTOS, Edilaine dos. Projeto HG - 51. *Análise hidrológica e matemática de operação de reservatórios: previsão de vazões em Foz do Areia para programação Energética*. Relatórios n. 13. Curitiba, Centro de Hidráulica e Hidrologia Prof. Parigot de Souza. 1992.

MINE, Mirian R.M.& Projeto HG- 76. *Estudos de apoio ao projeto de desenvolvimento do sistema especialista para avaliação da vazão de projeto: metodologias baseadas no conhecimento das chuvas: revisão bibliográfica*. Curitiba, Centro de Hidráulica e Hidrologia Prof. Parigot de Souza. 1992.

MINE, Miriam R.M. Projeto HG- 51. *Análise hidrológica e matemática de operações de reservatórios: previsão de vazões em Foz do Areia para programação Energética*. Relatório n. 14. Curitiba, Centro de Hidráulica e Hidrologia Prof. Parigot de Souza.

MINE, Miriam R.M. Projeto HG-76. *Estudos de apoio ao projeto de desenvolvimento do sistema especialista para avaliação da vazão de projeto: revisão bibliográfica, etapa 1, metodologias baseadas no conhecimento das chuvas*. Curitiba, Centro de Hidráulica e Hidrologia Prof. Parigot de Souza. 1993.

MINE, Miriam R.M. *Controle de qualidade de dados meteorológicos: análise univariada de temperaturas horárias, sazonalidade estocástica*. Curitiba SIMEPAR, 1994. (Relatório Técnico n.º 001/94).

MINE, Miriam R.M, SÁ, Josete de Fátima de: MARIN< Carlos ALBERTO. *Controle de qualidade de dados meteorológicos: análise univariada de temperaturas e radiações horárias, sazonalidade estocástica*. Curitiba, SIMEPAR, 1995. (Relatório Técnico n.º 002/95).

MINE, Miriam R.M. Projeto HG-115-5. Efeito do Remanso de Foz de Areia sobre as Cheias de União da Vitória. Curitiba, Centro de Hidráulica e Hidráulica e Hidrologia Prof. Parigot de Souza. 1999.

OSMAR PONCHIROLLI: Dissertação: O papel dos intelectuais orgânicos em Antonio Gramsci. O matrimônio do ponto de vista jurídico. Jornais/Gazeta mercantil: A dimensão política da Educação - dez./98. Solidariedade ou ilusão - dez/98. A empresa do século XXI e a Questão Ética abril/99.

PAULO EDUARDO DE OLIVEIRA: Dissertação de Mestrado: O critério de falseabilidade de Karl Popper.

PEDRO FERNANDES ZANELLO: Revista ADECON - FAE, 7 sem./95, n.º 07. Adaptando os relatórios contábeis às necessidades das empresas. Revista ADECON - FAE/96, n.º 08 - Análise das demonstrações Financeiras com o auxílio da DIFC.

ROBERTO ANTONIO PEDREDO ZURCHER: Jomal: O imposto que ninguém vê. Jan/94. Indicadores conjunturais da indústria (1992). / Sondagem com conjuntura da indústria (1997). Outros: SEBRAE, PRÊMIO EDITORIAL. Produtividade da Indústria do Paraná. - FIEP, 62 boletins mensais - 3500 exemplares(Cópia Biblioteca FAE). - FIEP, 3 sondagens industriais.

ROGÉRIO KOSCIANSKI: Dissertação: Avaliação do Programa Estadual de Desenvolvimento Urbano do Paraná - UF/PR./ 97.

RONALDO ANTONIO HOFMEISTER: Revistas: ADECON > Internet - a nova mídia de marketing (1997). Revista da FAE> Administração Estratégica de Vendas. Jomais: Indústria e Comércio > O futuro do varejo.

SILMARA CIMBALISTA: Dissertação: Política de Recursos Humanos na Administração Pública do Paraná: análise comparativa entre o discurso e a prática. Trabalhos em Congresso: Apresentação de artigo - sob o título da dissertação. Seminário Internacional de : “Capacitação para a mudança do setor público: o estado da arte” 12 a 14 de nov./98, em Brasília/DF. Artigos em Revistas: Artigo e a Dissertação a ser publicado na Revista da FAE.

VANESSA ISHIKAWA: Proposta do currículo referencial para o ensino técnico de nível médio na área de gestão. SEED - Secretaria de Estado da Educação, 1998. Dissertação de mestrado : TÍTULO

VERA LÚCIA LELIS OLIVEIRA CALIL: Livro: Orçamento Público - em fase de conclusão. Dissertação: em andamento.

VICENTE KELLER: co-autor dos livros Aprendendo a aprender em 1ª edição (1998) e Aprendendo Lógica em 1ª edição (1999). Dissertação: Os desafios no processo de administração participativa no contexto das organizações de hoje e do 3º milênio.

WILMOR BELLINASSO: Dissertação: Sistematização do Ensino da Economia. Revista: Formação da Sociedade e as Leis Econômicas ADECON/91. Universidade e o compromisso Social - ADECON/95. Importância da Relação Economia X Igreja/ Marco da Realidade/90. A universidade e o compromisso Social - ADECON/ 95. Impacto da Educação na Agricultura - ADECON/95. O envolvimento humanístico e Político da universidade - ADECON/95. Interdisciplinaridade: uma forma de compreender e modificar o mundo - REVISTA da FAE/98.

7. Atividades culturais de extensão

7.1. Núcleo Comunitário

Nunca antes se falou tanto da necessidade de um homem ativo que tenha profundo conhecimento de si e do outro, que se aprofunde nas questões da espiritualidade, que seja ético na sua vida pessoal tanto quanto na profissional.

A inserção do estudante em atividades onde se tenha a oportunidade de ter acesso a novas experiências pode significar a possibilidade de auto-descoberta e o exercício de sua autenticidade como pessoa, pois é somente a partir do autoconhecimento que se pode conhecer o mundo.

O meio acadêmico é um terreno apropriado para o desenvolvimento de programas que objetivem discutir a realidade e fundamentar o indivíduo para uma postura crítica democrática e comprometida frente as tendências existentes e condizentes com as suas preferências.

A proposta do Núcleo de Assuntos Comunitários é propiciar para a comunidade acadêmica, especialmente o estudante, encontros, eventos culturais, atividades artísticas, práticas esportivas, para que, pelo intercâmbio de ações do pluralismo de idéias, da reflexão na ação e sobre a ação conjunta, contribuam para uma formação pessoal mais rica e para uma sociedade de justiça social.

I-OBJETIVOS:

- 1.1 Sensibilizar para uma visão holística onde pessoa e profissional são discutidos como unidade individual.
- 1.2 Favorecer a integração e a competência interpessoal, mediante redução dos mecanismos de auto defesa.
- 1.3 Oportunizar a discussão sobre a realidade social e a responsabilidade no processo de sua transformação, por meio de sua participação.
- 1.4 Promover atividades artísticas , culturais que possibilitem o desenvolvimento de aptidões estéticas e a emergência do potencial criativo.

PROGRAMA: VIVÊNCIA COMUNITÁRIA

Objetivo: promover a integração entre alunos, professores e funcionários visando a formação de vínculos que favoreçam a qualidade nas relações acadêmicas.

1.1 EVENTO: CALOURADA

Data: 22/02/99

Local: Pátio do UNIFAE e salas de aula.

Participantes: calouros e alunos do 1º ano dos 3 cursos.

Atividades: formação no pátio / aula ministrada por veteranos.

1.2 DIA DOS NAMORADOS

Data: 12/06/99

Local: hall de entrada e pátio

Participantes: alunos e funcionários

Atividades: concurso de contos ou poesia, tema; **O AMOR**

1.3 Festa Junina

Data: 19/06/99

Local: ginásio de esportes

Participantes: Estudantes, funcionários, professores

Atividades: Bingo, touro mecânico, rifa, barracas, quadrilha, concurso de caracterização, dupla sertaneja, correio elegante.

1.4 DIA DO ESTUDANTE

Data: 11/08/99

Local: ginásio de esportes

Participantes: alunos dos 3 cursos

Atividades: show musical, karaokê e brincadeiras

Providências: contratação de bandas / reserva do ginásio / contato com empresa para distribuição de refrigerantes e salgados / programação para brincadeiras.

1.5 DIA DO PROFESSOR

Data: 15/10/99

Local: a ser determinado

Participantes: professores do UNIFAE

Atividades: jantar de confraternização / apresentação de show musical

1.6 ENCERRAMENTO DO ANO LETIVO

Data: 10/12/99

Local: Teatro do Solar

Participantes: professores e funcionários

Atividades: coquetel com motivos natalinos / distribuição de cestas de Natal pelo Papai Noel / apresentação de coral.

PROGRAMA CULTURAL

OBJETIVO: promover atividades que estimulem o desenvolvimento de aptidões estéticas e a emergência do potencial criativo, possibilitando ao indivíduo vivências que ateste o domínio sobre si e sobre o mundo.

2.1 II FEIRA DO CONHECIMENTO

Data: 29/30 e 31/03/99

Local: Hall de entrada do UNIFAE

Participantes: Alunos e professores

Atividades: exposição de livros, lançamentos, material técnico

2.2 II FOTO UNIFAE

Data: 26 à 30/04/99

Local: Hall de entrada do UNIFAE

Participantes: estudantes, professores e funcionários

Atividades: exposição, premiação de fotos

2.3 GRUPO DE TEATRO DO UNIFAE

Data: 01/04/99

Local: Teatro do Solar

Participantes: estudantes, professores e funcionários

Atividades: a ser determinada

2.4 SEMANA CULTURAL

Data: 29/30 e 31/03/99

Local: teatro SBJ, teatro do solar, ginásio de esportes, anfiteatro

Participantes: Estudantes do 2º, 3º, 4º, e 5º anos dos cursos de Administração, Contabilidade e Economia

Atividades: Teatro - peça: Mundumano da qualidade, apresentação de vídeo, com comentário de um sociólogo, (sugestão: Amazônia, Central do Brasil), torneio de voleibol, apresentação de capoeira

2.5 III FEIRA DO CONHECIMENTO

Data: 09/99

Local: Hall de entrada da FAE

Participantes: estudantes e professores

Atividades: exposição de livros, lançamentos, material técnico

2.6 II “Semana Cultural

Data: 13 a 16/10/99

Local: ginásio de esportes

Participantes: Estudantes dos três cursos

Atividades: Gincana cultural envolvendo os temas: histórico institucional, esportivo, artístico, empresarial, econômico, filantrópico

2.7 I " Caça Talentos

Data: 10/05 à 14/05/99

Local: Praça Vanderley Dias

Participantes: Estudantes dos três cursos, professores, funcionários

Atividades: Criação de um espaço, para demonstração de seus talentos pessoais.

PROGRAMA CIDADANIA

OBJETIVO: promover a articulação da comunidade acadêmica com a sociedade local, possibilitando mediante vivências e aporte teórico, fazendo a conexão com a realidade da vida pessoal e profissional.

3.1 FENEAD

Data: 05/99

Local: a definir

Participantes: equipe autora do projeto

Número de participantes: -

Atividades: implantação de 1 projeto participante do FENEAD, contato com a entidade privilegiada

3.2 FAS

Data: a definir

Local: a ser determinado

Participantes: alunos, professores e comunidade

Atividades: a) Cursos de informática, ministrado por alunos da UNIFAE, para adolescentes e adultos inscritos pelo FAS, nos laboratórios da UNIFAE

b) Formação de 1 equipe de alunos para ministrar aulas e palestras nos cursos de profissionalização do FAS e de formação de líderes comunitários.

c) Definição do número de cursos de informática.

3.3 Caminhar Juntos

Data: Serão determinadas de acordo com a disponibilidade dos grupos de estudantes

Local: Entidades a serem determinadas

Participantes: Estudantes

Atividades: Organização de visitas em pequenos grupos de estudantes voluntários à entidades carentes: idosos, crianças, enfermos.

PROGRAMA ESPORTIVO

TREINOS ESPORTIVOS

Dias: de T a 6ª feira; das 22:30 às 23:30 horas

Local: Ginásio de esportes e canchas do Colégio

Participantes: Estudantes professores e funcionários.

Atividades: Futsal, Voleibol e outras.

8. Atividades de intercâmbio

8.1. Abaixo as atividades de intercâmbio para o anos de 1999 e 2000.

Programas Internacionais 1999

09/03 - Visita do Sr. Alejandro Bernhardt, Diretor Geral do Instituto de Ciências da Administração da Universidad Católica de Córdoba, Córdoba, Argentina.

Foi discutido sobre programas de intercâmbio entre UNIFAE e a Siena College para 2000 e 2001.

28/03 a 01/04 - Visita do Dr. James Nolan, Diretor do Curso de Administração da Siena College, Nova Iorque, EUA

Foi discutido sobre programas de intercâmbio entre UNIFAE e a Siena College para 2000 e 2001.

10 a 14/05 - Visita de 10 professores da Baldwin Wallace College, Cleveland, EUA. Tiveram palestras com professores do UNIFAE e USP sobre a Economia do Brasil e visita a empresas locais.

17 a 19/05 - Palestras do Dr. Harry Bury da Baldwin Wallace College a professores e alunos da Associação sobre Comportamento Organizacional.

08/06 - Visita do Prof. Luis Caramés Viéitez do Departamento de Economia Aplicada da Universidade Santiago de Compostela, Santiago de Compostela, Espanha a FAE/CDE sobre programas de intercâmbios entre as duas Instituições .

14 a 24/08 - Visita de professores da Siena College que darão palestras para alunos de graduação e pós-graduação da UNIFAE na área de economia internacional e Contabilidade.

08 a 17/10 - Programas Intemacionais para Baldwin Wallace College, Cleveland, EUA e para a ESADE, Barcelona, Espanha para alunos e professores de graduação e pós-graduação.

Programas Empresariais 1999

- Continuação da Consultoria Júnior dos alunos de graduação para o PolloShop;
- Cursos para executivos da VW/Audi;
- Cursos “in company” para a Volvo e o HSBC;
- Jogo de empresas para os alunos de graduação na BOSCH para o 2º semestre;
- Palestras para alunos de graduação e pós-graduação dos executivos da VW/Audi;
- Cadastro de alunos interessados em estagiar na VW/Audi;
- Feira empresarial para a semana cultural do 2º semestre;
- Divulgação dos cursos seqüenciais para as empresas parceiras;
- Assinatura de convênio com o HSBC e a Gazeta do Povo.

Julho 2000

Módulo Internacional para alunos de graduação (4º e 5ºanos) e pós-graduação.

Período: 3 semanas.

Sugestão de Programa: Marketing, Finanças, Cultura Empresarial e Gestão Avançada de Negócios.

Universidad Católica de Córdoba

Siena College

9. Política de atualização e renovação permanente do acervo bibliográfico e das redes de informação

9.1. Biblioteca

- 9.1.1. Com relação à atualização e renovação permanente do acervo bibliográfico, é política do UNIFAE direcionar 0,8% do faturamento mensal para tais necessidades.
- 9.1.2. As atuais instalações, que perfazem 800 m² estão sendo ampliadas e deverão alcançar cerca de 1045 m², até o final de 1999.
- 9.1.3. Hoje, o horário de atendimento é de segunda à sexta-feira, das 07:30 às 23:00 horas e aos sábados, das 07:30 às 17:00 horas. Dependendo da demanda, este horário será estendido, podendo chegar até 24 horas/dia, 7 dias/semana.
- 9.1.4. Situação atual é descrita abaixo:

1-ÁREA FÍSICA:

A Biblioteca está situada em prédio próprio com 800 m² assim distribuídos:

1º PAVIMENTO:

- Serviços de empréstimo/devolução;
- Sala de preparo técnico;
- Sala de pesquisa;
- Sala de acervo das classes 500/900;
- Terminais de computadores para consulta do acervo;
- Catálogos de autores, títulos e assuntos.

2º PAVIMENTO:

- Laboratório de Informática;
- Sala de acervo das classes 000/400 e Obras de Referência.

3º PAVIMENTO:

- Sala de pesquisa;
- Acervo de periódicos e monografias elaboradas pelos alunos .

2 - HORÁRIO DE ATENDIMENTO:

- 7 horas e 30 minutos até 23 horas (2^ª a 6^ª feira) ;
- 8 horas até as 17 horas(sábados).

3-FUNCIONÁRIOS:

03 BIBLIOTECÁRIOS :

- 01 para Coordenação do Acervo,
- 01 para Coordenação do Empréstimo,
- 01 para Serviço de Referência,

05 FUNCIONÁRIOS:

- 01 estudante de biblioteconomia,
- 04 funcionários com 2º Grau,

08 ESTAGIÁRIOS:

- 03 estagiários do Curso de Economia,
- 04 estagiários do Curso de Administração,
- 01 estagiários do Curso de Ciências Contábeis.

4 - FORMAS DE ACESSO AO MATERIAL:

Empréstimo domiciliar;
Empréstimo entre bibliotecas para alunos que estão elaborando monografias e para professores pesquisadores;
Pesquisa local e pela Internet.

5 - SISTEMAS DE RECUPERAÇÃO DA INFORMAÇÃO:

A recuperação da informação poderá ser obtida através de consulta a:

- Catálogos de autores, títulos e assuntos;
- Catálogos de indexação de artigos de periódicos;
- Listas de novas aquisições;
- Terminais de computadores;
- Livros novos em exposições ;
- Consultas na Internet.

6 - POLÍTICA DE ATUALIZAÇÃO DO ACERVO:

O acervo é renovado através de:

- Descarte de obras desatualizadas e danificadas;
- Aquisição de títulos novos(livros, fitas de vídeos, CD-Roms, disquetes);
- Aquisição de maior números de exemplares das obras mais utilizadas;
- Renovação de assinaturas de periódicos ;
- Assinatura de novos títulos de periódicos.

A seleção é feita com auxílio de Diretores, Professores das diversas matérias e sugestões dos alunos(graduandos e pós graduandos).

7 - SERVIÇOS PRESTADOS PELA BIBLIOTECA:

Orientação aos usuários quanto ao uso dos catálogos, terminais de computadores e utilização das coleções;

Auxílio na elaboração das referências bibliográficas;

Ajuda na pesquisa através da Internet e dos materiais multimídia.

8 - INFORMATIZAÇÃO DO ACERVO:

Iniciada em julho de 1997 através de software desenvolvido pelo Setor de Informática da Instituição Mantenedora.

A BibUoteca está com 75% do acervo de Uvros já informatizados.

A seguir serão indexados os artigos de periódicos e material multimídia.

Em abril/99, iniciamos a substituição do software pelo software Microsis em versão Windows, desenvolvido pela UNESCO.

Essa substituição tomou-se necessária para melhor aproveitamento do acervo, já que é uma ferramenta específica para Bibliotecas e Centros de Documentação.

FUNÇÕES DO SISTEMA:

- **CATALOGAÇÃO:** Compreende as informações necessárias para formar o banco de dados do acervo. As obras são agrupadas por assuntos e tipos de materiais,, como : livros, artigos de periódicos, fitas de vídeo, etc.
- **RECUPERAÇÃO DA INFORMAÇÃO:** Será obtida pelos autores, títulos, assunto e tipos de material.
- **EMPRÉSTIMO:** Será através de leitura ótica do código de barras colocado em cada exemplar das obras do acervo, facilitando a rapidez das rotinas de empréstimo e devolução.

9.1.5. Situação atual do acervo:

FACULDADE CATÓLICA DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
BIBLIOTECA BOM JESUS

ÁREA DO CONHECIMENTO	LIVROS		PERIÓDICOS
	TÍTULOS	VOLUMES	TÍTULOS
OBRAS GERAIS			
* Informática	302	610	16
* Metodologia	60	203	
* Outros	34	335	13
FILOSOFIA			
* Psicologia	136	322	2
* Lógica	39	96	
* Outros	139	329	
RELIGIÃO	175	384	
CIÊNCIAS SOCIAIS			
* Sociologia	513	1085	6
* Economia	3104	6372	87
* Direito	671	1419	13
* Comércio Exterior	128	275	10
* Educação	287	476	21
* Outros	529	973	
LINGÜÍSTICA	62	110	
CIÊNCIAS EXATAS			
* Matemática/Estatística	338	745	
* Outros	67	160	
CIÊNCIAS APLICADAS			
* Contabilidade	402	905	8
* Administração	2661	7179	41
* Outros	105	207	2
BELAS ARTES/LITERATURA	141	295	
HISTÓRIA/GEOGRAFIA	185	447	
TOTAL	10078	22927	219

CD-Roms	14	15	
Disquetes	8	9	
	198	386	Fitas de vídeo
Recortes/Folhetos			452 pastas
Balancos de empresas			230 empresas

9.1.6. Projeto de informatização das bibliotecas;

O projeto de informatização do acervo do UNEFAE compreende a implementação de uma sistema integrado de bases de dados bibliográficos, controle automatizado de empréstimos e disponibilização de consultas ao acervo via Intranet/Intemet, a ser instalado em todas as unidades de ensino da instituição. O conjunto dos aplicativo está sendo desenvolvido em módulos, como descrito a seguir;

- Base de dados de monografias, compreendendo livros, folhetos e monografias em geral (em conversão/implantação);
- Base de dados de periódicos e coleções (em desenvolvimento);
- Base de dados de multimeios (em desenvolvimento);
- Sistema automatizado de empréstimo de material bibliográfico, prevendo identificação de material e de usuários por etiqueta e código de barras;
- Página eletrônica de consultas ao acervo, via Intranet/Intemet.

As bases de dados bibliográficas são do tipo referencial, contendo os elementos de dados essenciais para o controle e recuperação de obras no acervo, além da produção de saída on line impressas segundo os padrões técnicos da área de biblioteconomia e documentação;

- Nível catalográfico AACR-2;
- Referências bibliográficas segundo a norma NBR-6023;
- Formato de intercâmbio IBICT e arquivos de dados no padrão ISO 2709;
- Classificação temática segundo a CDD (edição 20);
- Vocabulário controlado próprio (?), que está sendo reformulado para ajustar-se aos padrões controlados da FGV.

Suporte operacional;

- Hardware; microcomputadores interligados em rede local Windows NT;
- Software; bases de dados CDS/ISIS for Windows - WinISIS, da UNESCO;
- Suporte técnico; NEWTEC Consultoria e inovações tecnológicas S/C Ltda., através do consultor Gilberto José Salvato, M.Sc.

9.2. Redes de informação

O UNIFAE compartilha uma estrutura de rede corporativa, sob a direção maior da Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus.

Fazem parte desta rede 4 unidades metropolitanas (Centro, Água Verde, Nossa Senhora de Lourdes e Aldeia) interligadas por fibra ótica e 3 unidades remotas em Santa Catarina (Lages e Blumenau) e Rio de Janeiro (Petrópolis) interligadas através de uma WAN.

O parque de microcomputadores na estrutura Bom Jesus contempla aproximadamente 600 unidades, sendo 32 de uso exclusivo do UNIFAE.

O departamento de informática pedagógica é composto por 7 laboratórios no prédio do Bom Jesus Centro, contendo cerca de 150 microcomputadores com conteúdo pedagógico específico e acesso à Internet, sendo o uso compartilhado entre UNIFAE e o restante da estrutura Bom Jesus.

A rede corporativa é estruturada atingindo todo o parque de equipamentos em rede 10/100 Mbps.

Previsão de investimento:

- a) sala de vídeo conferência (estimada para o primeiro semestre de 2001);
- b) Tele-ensino por meio de vídeo conferência;
- c) Tele conferência com escolas e empresas conveniadas com o UNIFAE;

10. Plano de expansão das atividades de ensino de graduação e de pós-graduação e o perfil dos profissionais que pretende formar.

10.1. Expansão.

O plano de expansão das atividades de ensino de graduação é transformar o UNIFAE em uma **Escola de Negócios**, por meio do trabalho em conjunto das áreas de Administração, Contábeis e Economia.

Deverá o UNIFAE propiciar, por seus meios próprios ou em parceria com outras escolas, os seguintes cursos na área de negócios, com as respectivas datas planejadas:

Graduação:

- a) Filosofia (2001);
- b) Informática voltada à Gestão Empresarial (2001);
- c) Gestão de Turismo e Hotelaria(2002);
- d) Direito Empresarial (2002);
- e) Comunicação Social (2003), abrangendo Relações Públicas, Publicidade e Propaganda;

Pós-graduação (lato sensu):

- f) Cursos nas seguintes áreas de especialização:

Administração de Escolas, Administração Imobiliária, Agribusiness, Comércio Exterior, Contabilidade Gerencial e Auditoria, Desenvolvimento Gerencial, Economia de Empresas, Engenharia Econômica, Finanças, Gestão da Qualidade e Produtividade, Gestão de Talentos Humanos, Gestão Industrial/Empresarial, Logística Empresarial, Marketing, Planejamento e Gestão de Negócios, Tecnologia da Informação e Comunicação

Pós-graduação (stricto sensu):

- g) Mestrado Controladoria em Gestão de Negócios (1999-2000);
- h) Mestrado e Doutorado em Engenharia da Produção com enfoque em Economia, em parceria com a Universidade Federal de Santa Catarina; (2000);
- i) Mestrado em Administração, em parceria com a Universidade Federal de Santa Catarina; (2000);
- j) MBA (mestrado) em Administração, em parceria com ESADE, de Barcelona, Espanha (2000);
- k) MBA (mestrado) em Administração, em parceria com Baldwin Wallace College, Cleveland, EUA (2000);

10.2. Perfil dos profissionais que o UNIFAE pretende formar

Um curso voltado para a área de negócios além de possibilitar uma sólida formação teórica, quantitativa, histórica e instrumental, deve desenvolver nos graduandos as seguintes características:

- a) Comprometimento com o estudo da realidade brasileira, tendo compreensão das questões econômicas no seu contexto social;
- b) Desenvolvimento da sua capacidade analítica e visão crítica para tomada de decisões e resolução de problemas numa realidade diversificada e em constante transformação;
- c) Formação plural, humanística, visão global, e competência para adquirir novos conhecimentos;

- d) Percepção clara das inter-relações entre os fenômenos econômicos e o todo social em que se inserem; e
- e) Senso ético de responsabilidade social que norteará o exercício futuro de sua profissão, ou seja, o profissional formado por esta instituição deverá ser portador de valores de responsabilidade social, justiça e ética.

Para tanto, as **habilidades fundamentais** para o exercício da profissão são:

- a) Capacidade de raciocínio analítico, lógico e crítico, utilizando-se de bases matemáticas que estabeleçam relações formais e causais entre fenômenos;
- b) Capacidade de ação proativa e criativa frente às situações e realidades do mundo atual, e de desenvolver raciocínios lógicos consistentes;
- c) Capacidade de comunicação interpessoal, de expressão e de interpretação da realidade sócio-econômica das empresas e da sociedade em geral;
- d) Capacidade de selecionar procedimentos e estratégias adequadas à soluções de problemas e desafios organizacionais e sociais, e de diferenciar correntes teóricas a partir de distintas políticas econômicas;
- e) Enfim, pretende-se que os nossos profissionais tenham: humildade, flexibilidade, versatilidade, automotivação, liderança, equilíbrio emocional, boa comunicação, atualização, mais de um idioma, trabalho em equipe e capacidade empreendedora.

11. Projeto de expansão e melhoria da infra-estrutura.

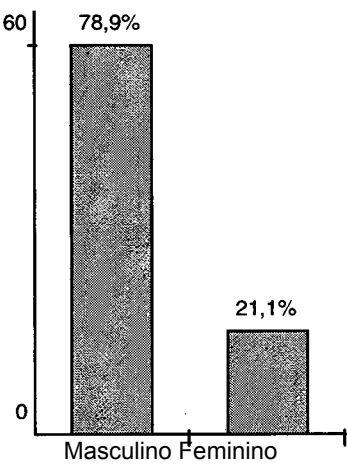
O propósito do UNIFAE é otimizar as físicas da unidade Bom Jesus Centro para a oferta dos atuais cursos, da mesma forma com referência aos novos. Havendo de novas instalações, o UNIFAE utilizará a unidade Bom Jesus - N. S. Lourdes, como campus II, durante o período noturno.

As instalações da unidade Bom Jesus - Rondinha poderão ser utilizadas para outros encontros e atividades paralelas, tais como cursos de extensão, treinamento de professores, treinamento e integração de alunos, cursos fechados tanto para alunos quanto para empresas.

ANEXO 2 - RESULTADOS ESTATÍSTICOS

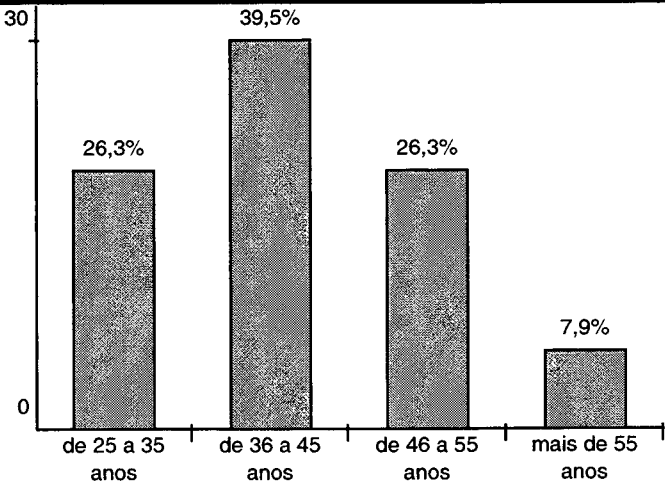
I.Sexo

Sexo	No. cit.	Freq.
Masculino	60	78,9%
Feminino	16	21,1%
TOTAL OBS.	76	100%



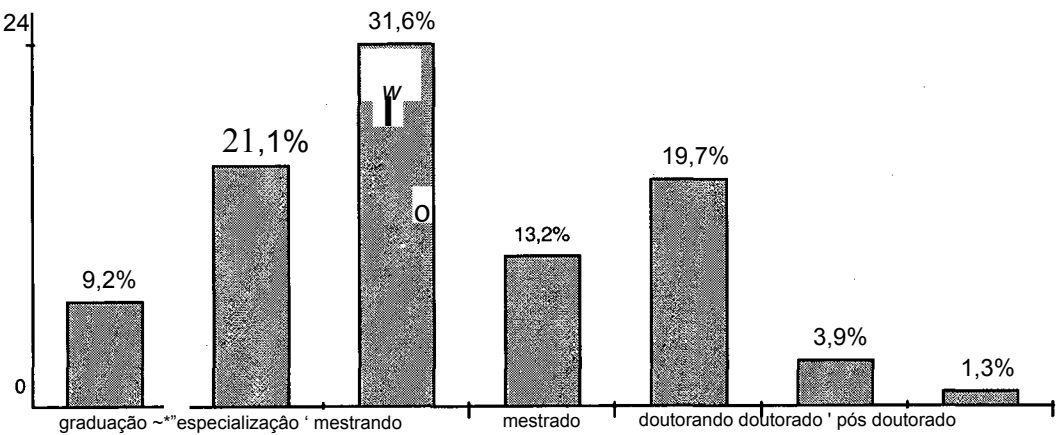
2.Faixa etária

Faixa etária	No. cit.	Freq.
de 25 a 35 anos	20	26,3%
de 36 a 45 anos	30	39,5%
de 46 a 55 anos	20	26,3%
mais de 55 anos	6	7,9%
TOTAL OBS.	76	100%



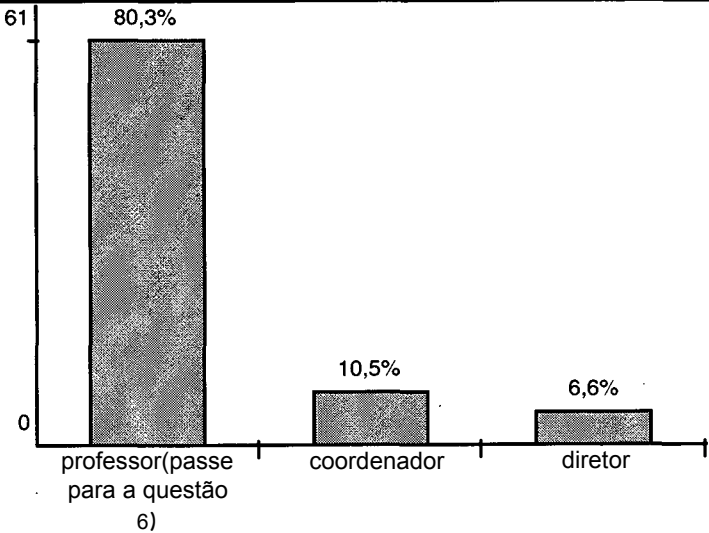
S.Escolaridade

Escolaridade	No. cit.	Freq.
graduação	7	9,2%
especialização	16	21,1%
mestrando	24	31,6%
mestrado	10	13,2%
doutorando	15	19,7%
doutorado	3	3,9%
pós-doutorado	1	1,3%
TOTAL OBS.	76	100%



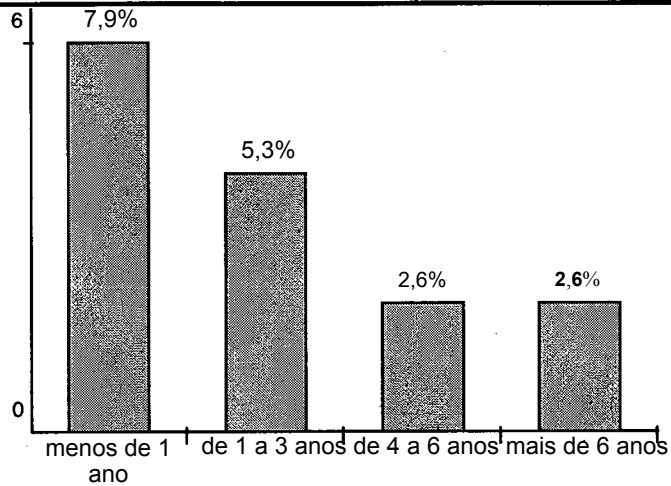
4.Função atual

Função atual	No. cit.	Freq.
professor (passe para a questão 6)	61	80,3%
coordenador	8	10,5%
diretor	5	6,6%
TOTAL OBS.	76	



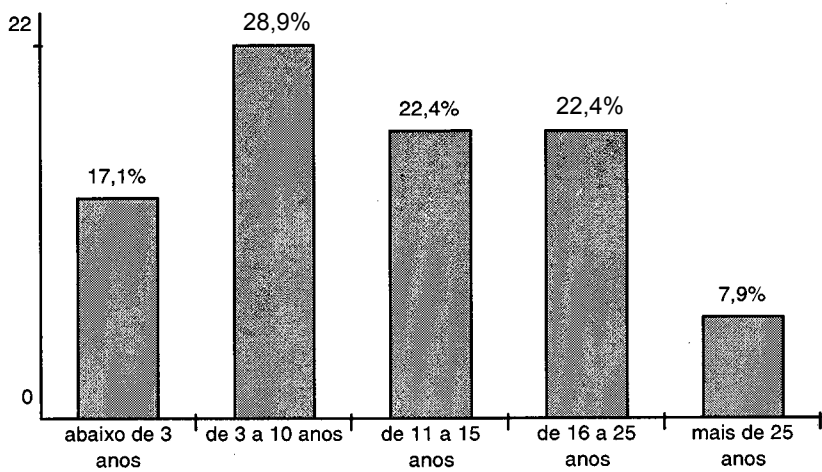
S.Tempo de cargo

Tempo de cargo	No. cit.	Freq.
menos de 1 ano	6	7,9%
de 1 a 3 anos	4	5,3%
de 4 a 6 anos	2	2,6%
mais de 6 anos	2	2,6%
TOTAL OBS.	76	



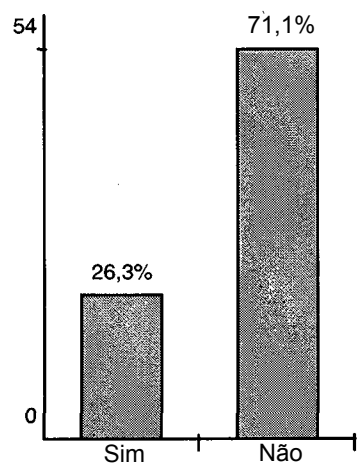
6.Tempo de serviço

Tempo de serviço	No. cit.	Freq.
abaixo de 3 anos	13	17,1%
de 3 a 10 anos	22	28,9%
de 11 a 15 anos	17	22,4%
de 16 a 25 anos	17	22,4%
mais de 25 anos	6	7,9%
TOTAL OBS.	76	



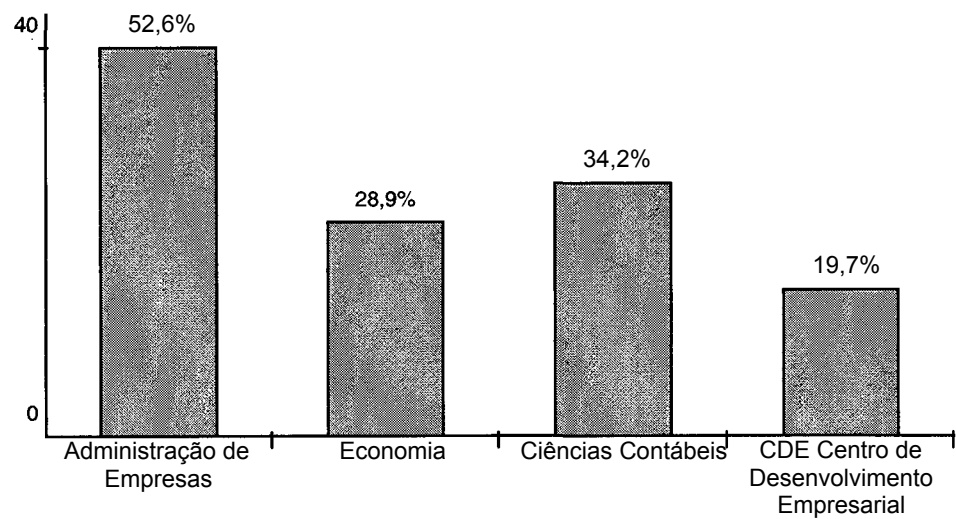
7.Atuou em cargo

Atuou em cargo	No. cit.	Freq.
Sim	20	26,3%
Não	54	71,1%
TOTAL OBS.	76	



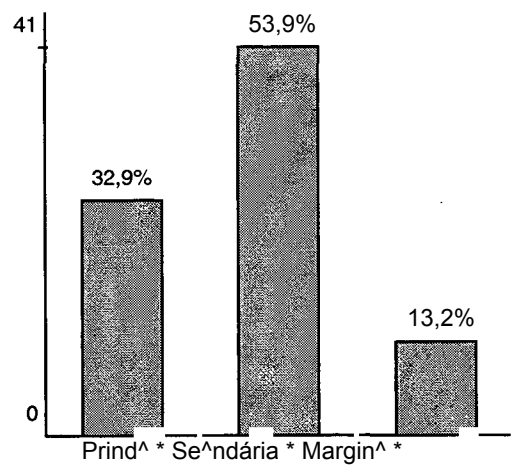
8.Em que curso atua

Em que curso atua	No. cit.	Freq.
Administração de Empresas	40	52,6%
Economia	22	28,9%
Ciências Contábeis	26	34,2%
CDE - Centro de Desenvolvimento Empresarial	15	19,7%
TOTAL OBS.	76	



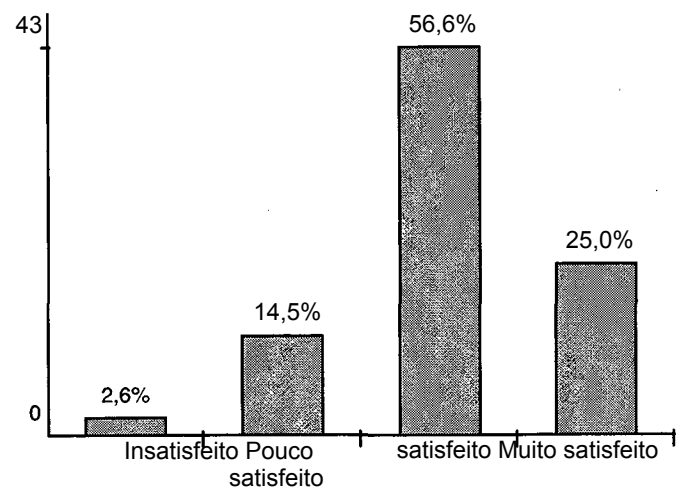
9.Renda atual

Renda atual	No. cit.	Freq.
Principal	25	32,9%
Secundária	41	53,9%
Marginal	10	13,2%
TOTAL OBS.	76	100%



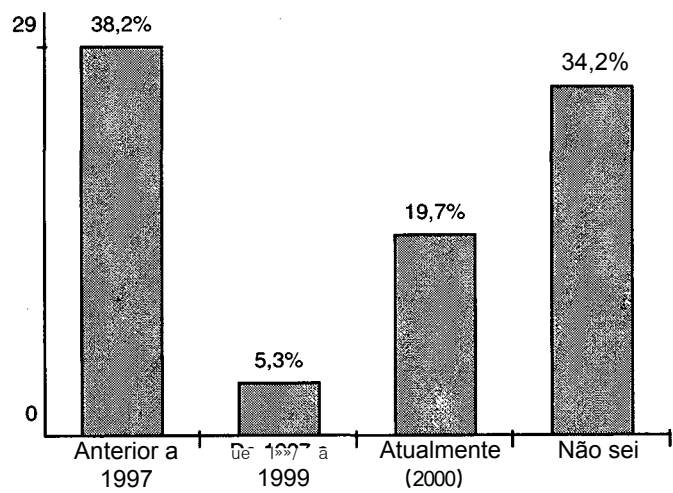
IO.Nível de satisfação

Nível de satisfação	No. cit.	Freq.
Insatisfeito	2	2,6%
Pouco satisfeito	11	14,5%
satisfeito	43	56,6%
Muito satisfeito	19	25,0%
TOTAL OBS.	76	



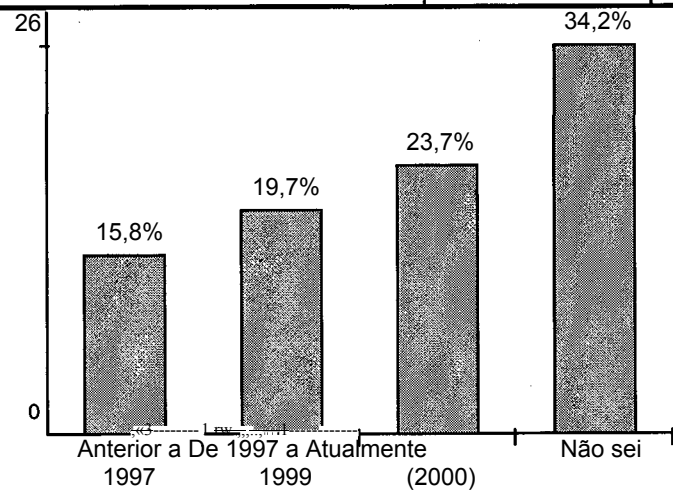
11.q11

q11	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	29	38,2%
De 1997 a 1999	4	5,3%
Atualmente (2000)	15	19,7%
Não sei	26	34,2%
TOTAL OBS.	76	



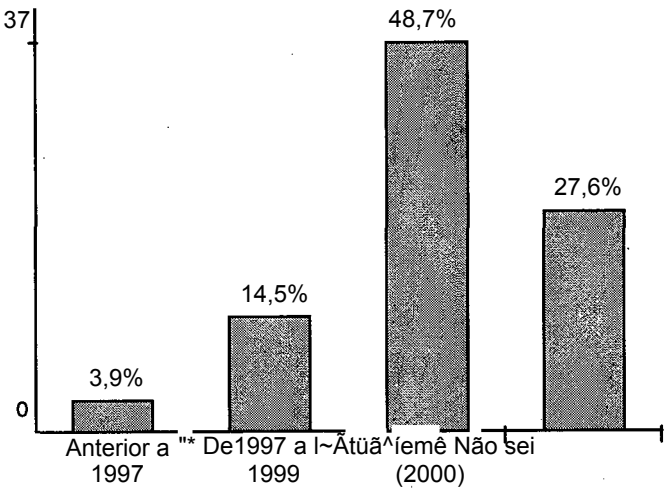
12.q12

q12	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	12	15,8%
De 1997 a 1999	15	19,7%
Atualmente (2000)	18	23,7%
Não sei	26	34,2%
TOTAL OBS.	76	



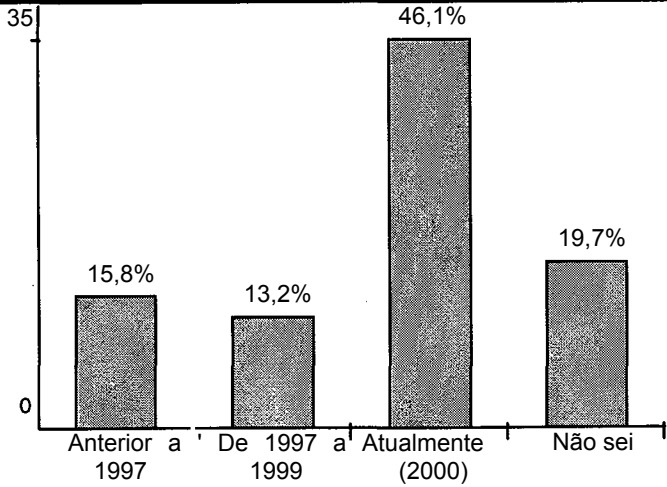
13.q13

q13	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	3	3,9%
De 1997 a 1999	11	14,5%
Atualmente (2000)	37	48,7%
Não sei	21	27,6%
TOTAL OBS.	76	



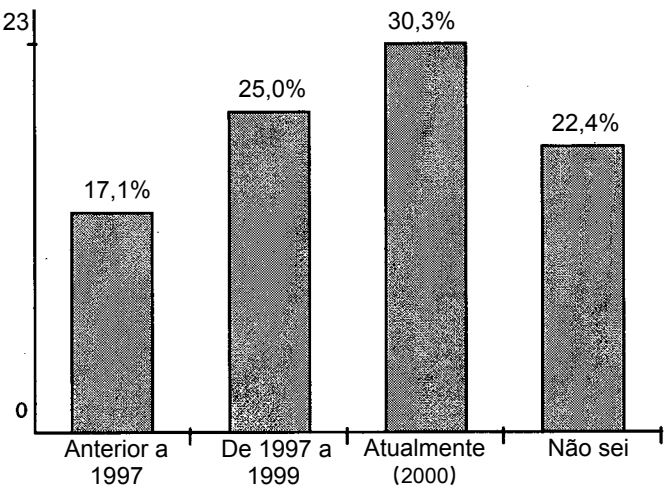
14.q14

q14	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	12	15,8%
De 1997 a 1999	10	13,2%
Atualmente (2000)	35	46,1%
Não sei	15	19,7%
TOTAL OBS.	76	



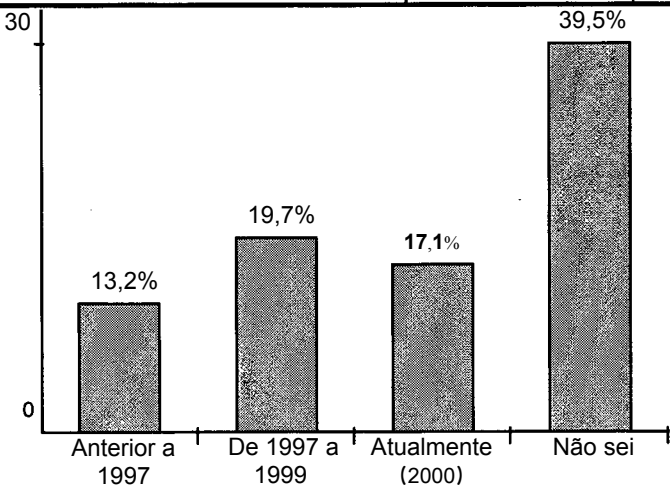
15.q15

q15	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	13	17,1%
De 1997 a 1999	19	25,0%
Atualmente (2000)	23	30,3%
Não sei	17	22,4%
TOTAL OBS.	76	



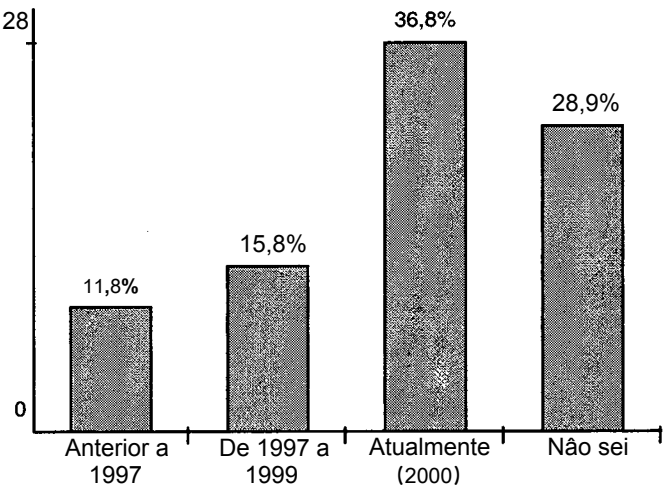
16.q16

q16	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	10	13,2%
De 1997 a 1999	15	19,7%
Atualmente (2000)	13	17,1%
Não sei	30	39,5%
TOTAL OBS.	76	



11.q11

q17	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	9	11,8%
De 1997 a 1999	12	15,8%
Atualmente (2000)	28	36,8%
Não sei	22	28,9%
TOTAL OBS.	76	

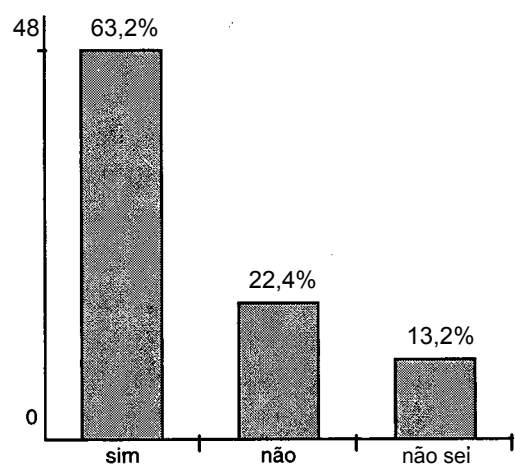


18.q18

q18	No. cit.	Freq.
perda de pessoal-chave	32	42,1%
subestimar a concorrência	27	35,5%
perda de nichos de mercado	13	17,1%
falência ou atraso no desenvolvimento de novos produtos	20	26,3%
pouco contato com os clientes	12	15,8%
perda de participação no mercado	8	10,5%
diminuição do crescimento	10	13,2%
perda de clientes-chave	5	6,6%
descontentamento dos funcionários / professores	32	42,1%
elevada rotatividade de pessoal	36	47,4%
rotatividade da diretoria	29	38,2%
racionalização da direção	5	6,6%
reações instintivas	14	18,4%
cortes generalizados	11	14,5%
demissões	21	27,6%
TOTAL OBS.	76	

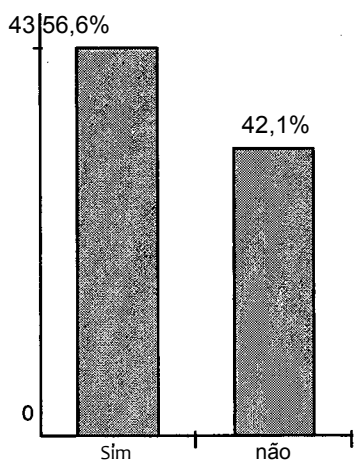
19.q19

q19	No. cit.	Freq.
Sim	48	63,2%
não	17	22,4%
não sei	10	13,2%
TOTAL OBS.	76	



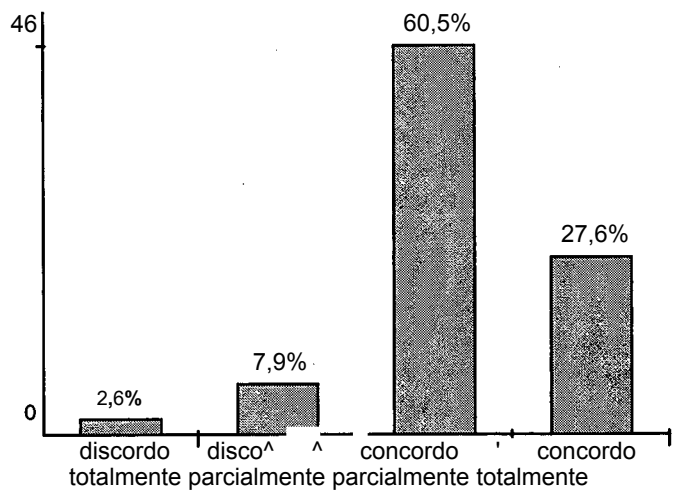
20.q20

q20	No. cit.	Freq.
Sim	43	56,6%
não	32	42,1%
TOTAL OBS.	76	



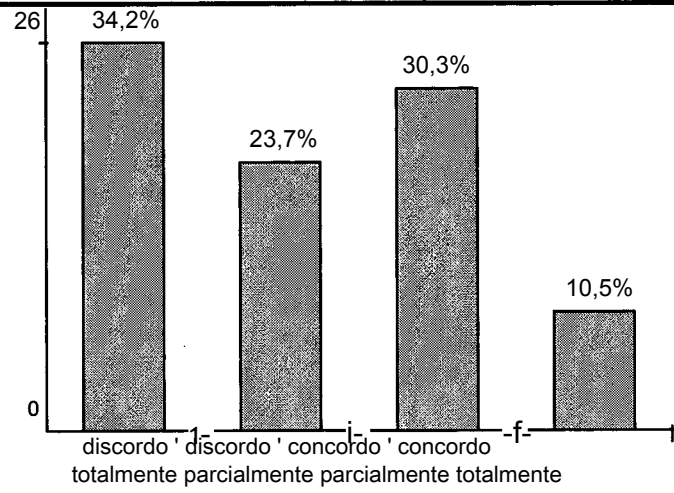
21.q21

q21	No. cit.	Freq.
discredo totalmente	2	2,6%
discredo parcialmente	6	7,9%
concordo parcialmente	46	60,5%
concordo totalmente	21	27,6%
TOTAL OBS.	76	



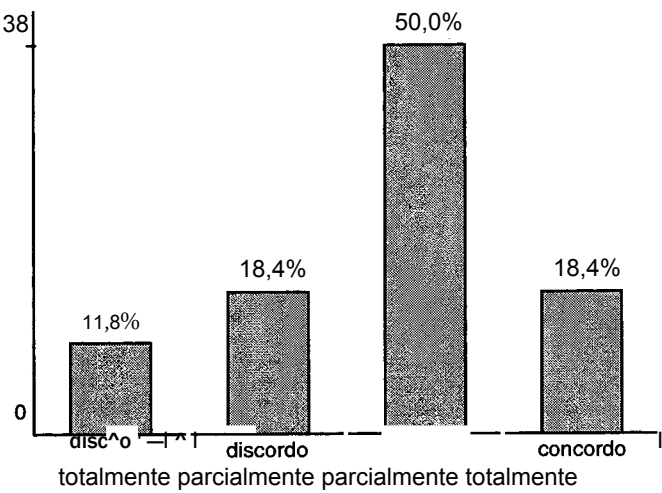
22.q22

q22	No. cit.	Freq.
discredo totalmente	26	34,2%
discredo parcialmente	18	23,7%
concordo parcialmente	23	30,3%
concordo totalmente	8	10,5%
TOTAL OBS.	76	



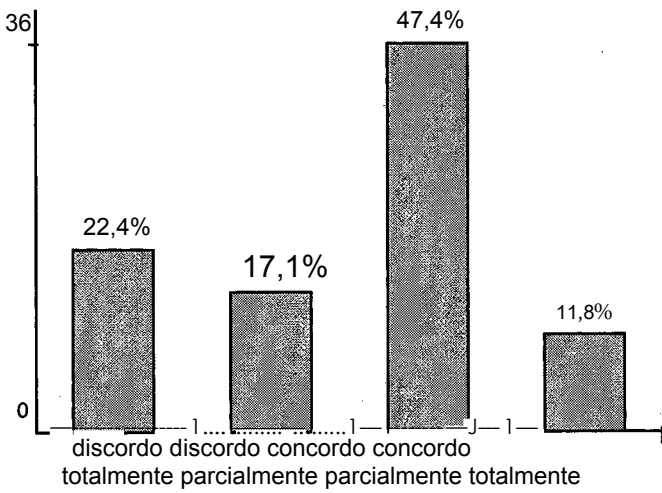
23.q23

q23	No. cit.	Freq.
discrepância total	9	11,8%
discrepância parcial	14	18,4%
concordância parcial	38	50,0%
concordância total	14	18,4%
TOTAL OBS.	76	



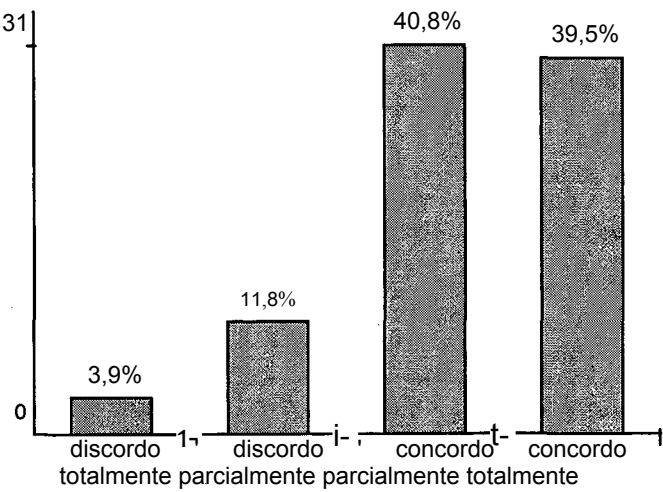
24.q24

q24	No. cit.	Freq.
discrepância total	17	22,4%
discrepância parcial	13	17,1%
concordância parcial	36	47,4%
concordância total	9	11,8%
TOTAL OBS.	76	



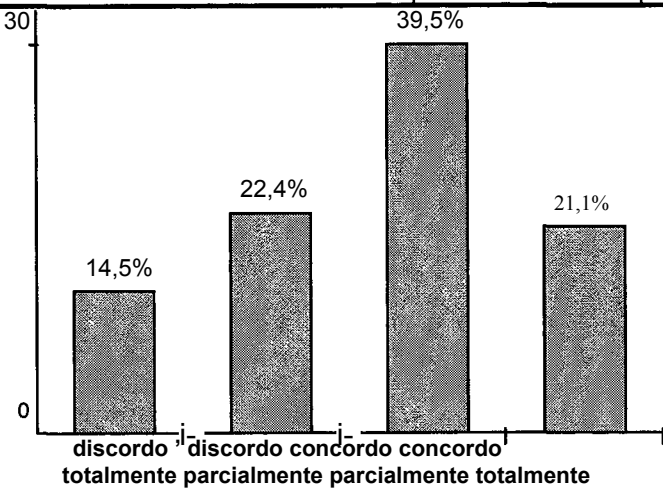
25.q25

q25	No. cit.	Freq.
discrepância totalmente	3	3,9%
discrepância parcialmente	9	11,8%
concordância parcialmente	31	40,8%
concordância totalmente	30	39,5%
TOTAL OBS.	76	



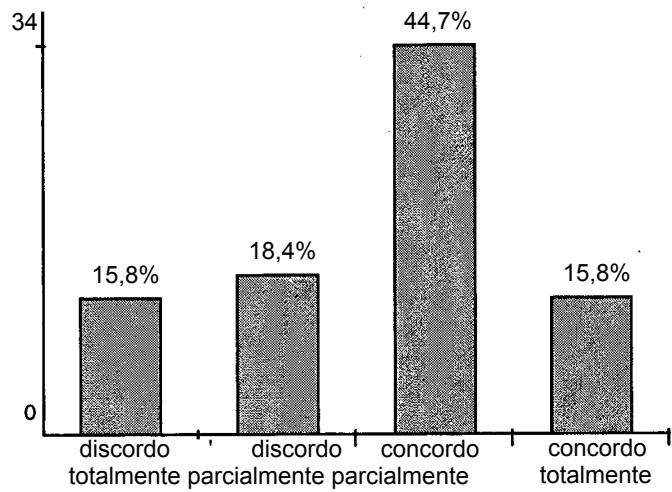
26.q26

q26	No. cit.	Freq.
discrepância totalmente	11	14,5%
discrepância parcialmente	17	22,4%
concordância parcialmente	30	39,5%
concordância totalmente	16	21,1%
TOTAL OBS.	76	



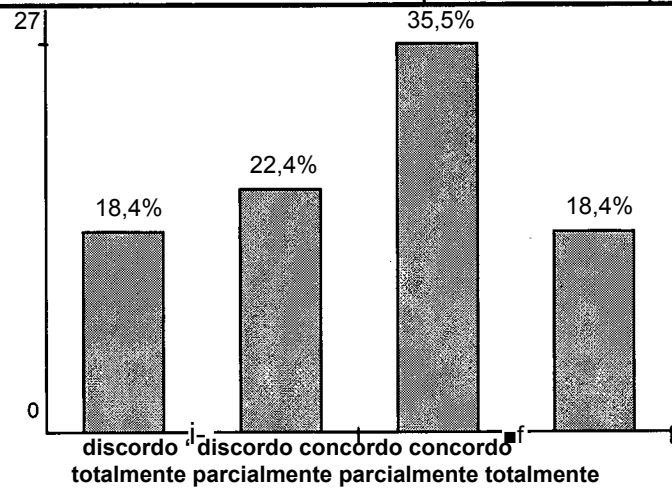
II.qII

q27	No. cit.	Freq.
discrepância totalmente	12	15,8%
discrepância parcialmente	14	18,4%
concordância parcialmente	34	44,7%
concordância totalmente	12	15,8%
TOTAL OBS.	76	



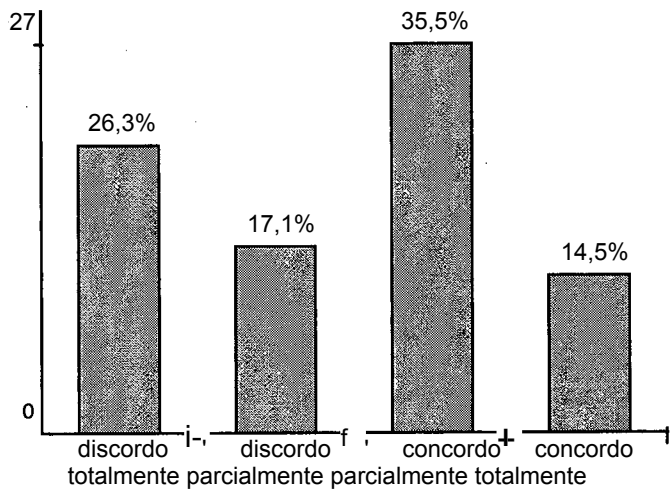
28.q28

q28	No. cit.	Freq.
discrepância totalmente	14	18,4%
discrepância parcialmente	17	22,4%
concordância parcialmente	27	35,5%
concordância totalmente	14	18,4%
TOTAL OBS.	76	



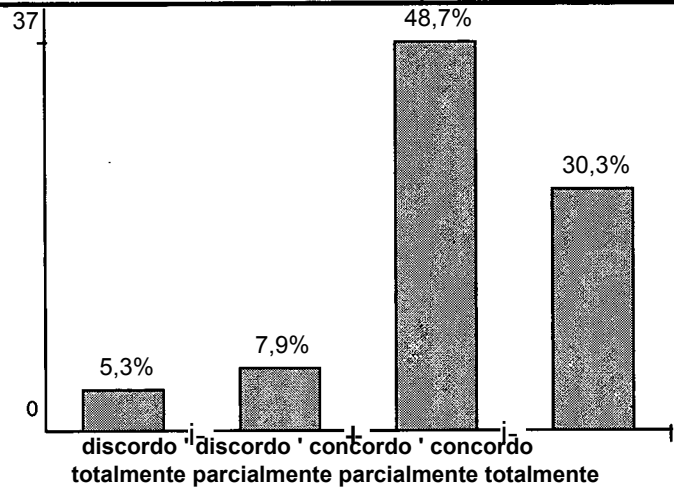
29.q29

q29	No. cit.	Freq.
discrepncia totalmente	20	26,3%
discrepncia parcialmente	13	17,1%
concorda parcialmente	27	35,5%
concorda totalmente	11	14,5%
TOTAL OBS.	76	



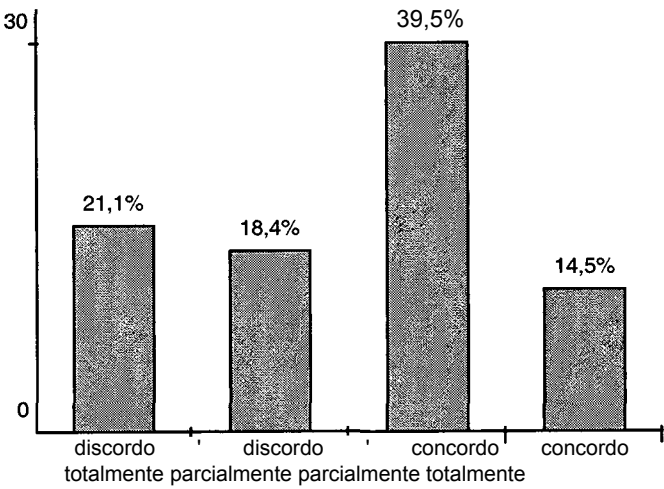
30.q30

q30	No. cit.	Freq.
discrepncia totalmente	4	5,3%
discrepncia parcialmente	6	7,9%
concorda parcialmente	37	48,7%
concorda totalmente	23	30,3%
TOTAL OBS.	76	



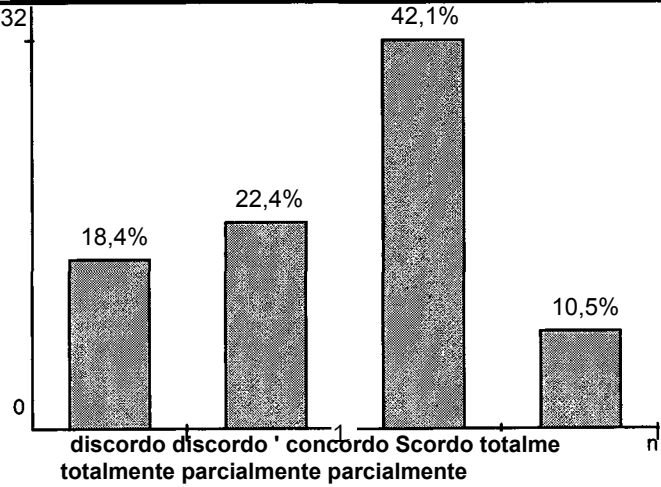
31.q31

qS1	No. cit.	Freq.
discredo totalmente	16	21,1%
discredo parcialmente	14	18,4%
concordo parcialmente	30	39,5%
concordo totalmente	11	14,5%
TOTAL OBS.	76	



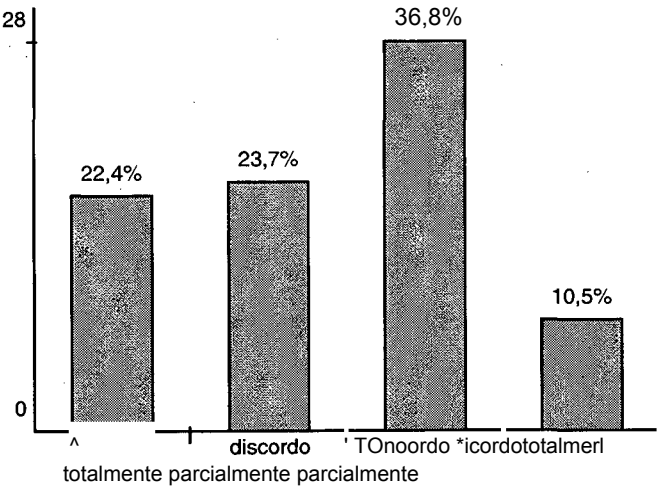
32.q32

q32	No. cit.	Freq.
discredo totalmente	14	18,4%
discredo parcialmente	17	22,4%
concordo parcialmente	32	42,1%
concordo totalmente.	8	10,5%
TOTAL OBS.	76	



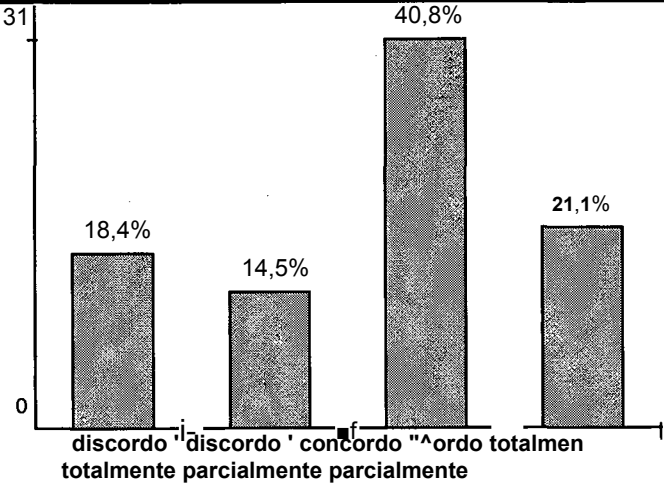
33.q33

q33	No. cit.	Freq.
discredo totalmente	17	22,4%
discredo parcialmente	18	23,7%
concredo parcialmente	28	36,8%
concredo totalmente.	8	10,5%
TOTAL OBS.	76	



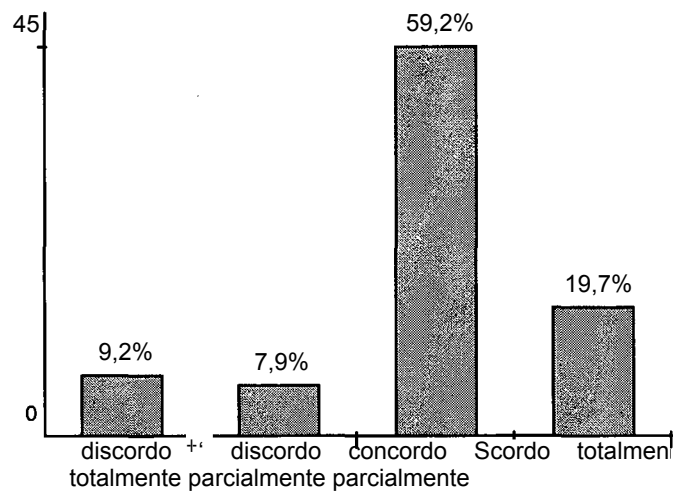
34.q34

q34	No. cit.	Freq.
discredo totalmente	14	18,4%
discredo parcialmente	11	14,5%
concredo parcialmente	31	40,8%
concredo totalmente.	16	21,1%
TOTAL OBS.	76	



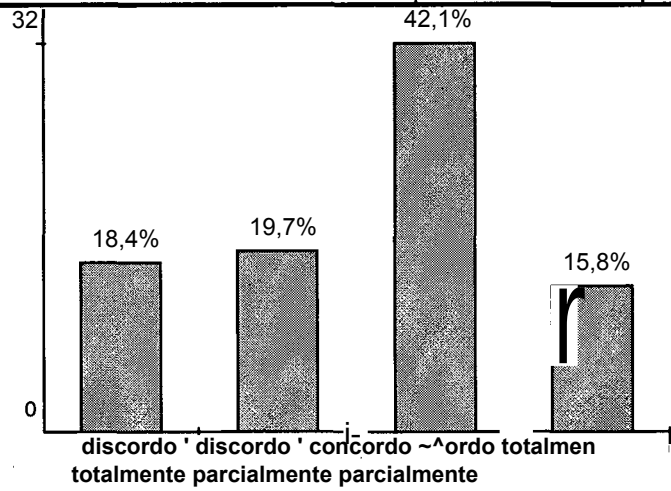
35.q35

q35	No. cit.	Freq.
discredo totalmente	7	9,2%
discredo parcialmente	6	7,9%
concordo parcialmente	45	59,2%
concordo totalmente.	15	19,7%
TOTAL OBS.	76	



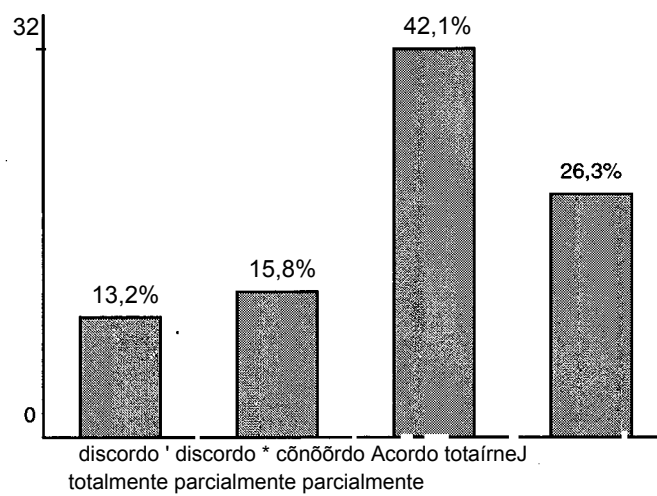
36.q36

q36	No. cit.	Freq.
discredo totalmente	14	18,4%
discredo parcialmente	15	19,7%
concordo parcialmente	32	42,1%
concordo totalmente.	12	15,8%
TOTAL OBS.	76	



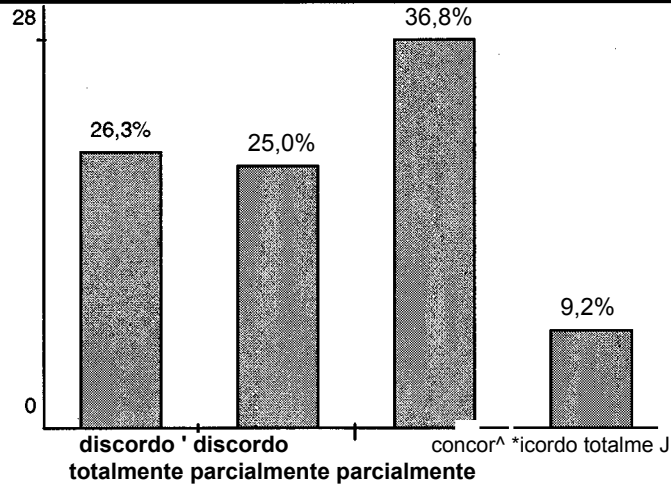
37.q37

q37	No. cit.	Freq.
discrepância totalmente	10	13,2%
discrepância parcialmente	12	15,8%
concordância parcialmente	32	42,1%
concordância totalmente.	20	26,3%
TOTAL OBS.	76	



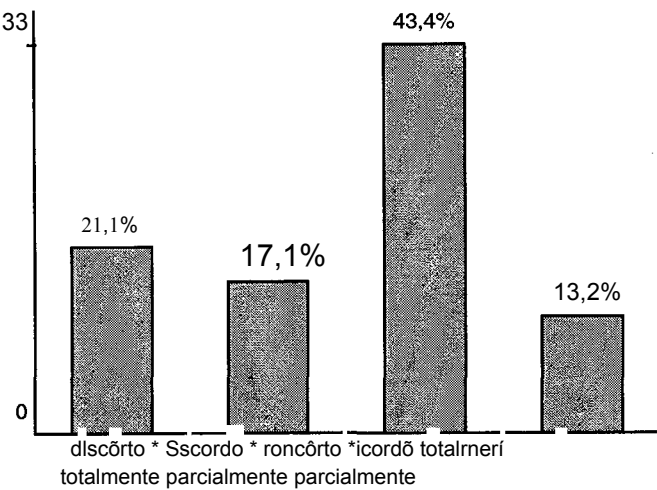
38.q38

q38	No. cit.	Freq.
discrepância totalmente	20	26,3%
discrepância parcialmente	19	25,0%
concordância parcialmente	28	36,8%
concordância totalmente.	7	9,2%
TOTAL OBS.	76	



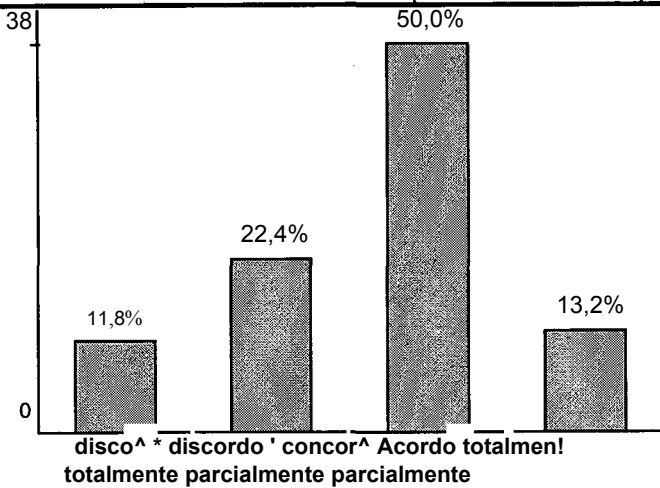
39.q39

q39	No. cit.	Freq.
discordo totalmente	16	21,1%
discordo parcialmente	13	17,1%
concordo parcialmente	33	43,4%
concordo totalmente.	10	13,2%
TOTAL OBS.	76	



40.q40

q40	No. cit.	Freq.
discordo totalmente	9	11,8%
discordo parcialmente	17	22,4%
concordo parcialmente	38	50,0%
concordo totalmente.	10	13,2%
TOTAL OBS.	76	

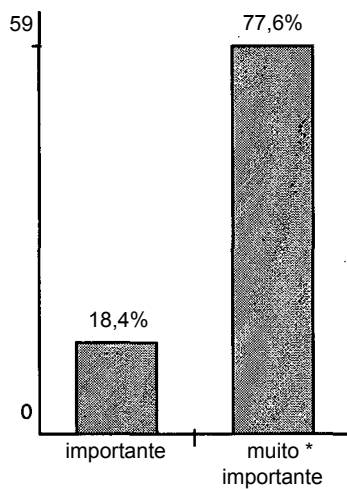


41.q41

q41	No. cit.	Freq.
qualidade do corpo docente	51	67,1%
convênios nacionais e internacionais de programas de mestrado e doutorado	21	27,6%
atividades de intercâmbio cultural voltadas para o corpo discente e docente	16	21,1%
redes de informações	5	6,6%
parceria com empresas	23	30,3%
excelência no ensino	19	25,0%
tradição da Instituição	36	47,4%
formação e capacitação contínua do corpo docente	17	22,4%
avaliação institucional	8	10,5%
pesquisa acadêmica	11	14,5%
provão e avaliação do MEC	5	6,6%
TOTAL OBS.	76	

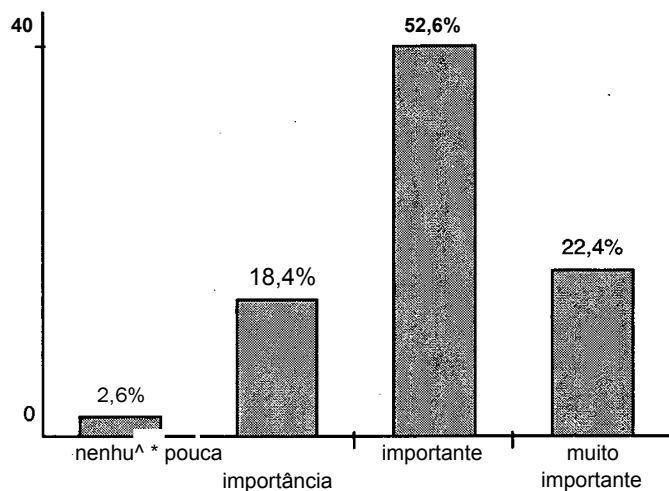
43.q42

q42	No. cit.	Freq.
importante	14	18,4%
muito importante	59	77,6%
TOTAL OBS.	76	



44.q43

q43	No. cit.	Freq.
nenhuma	2	2,6%
pouca importância	14	18,4%
importante	40	52,6%
muito importante	17	22,4%
TOTAL OBS.	76	

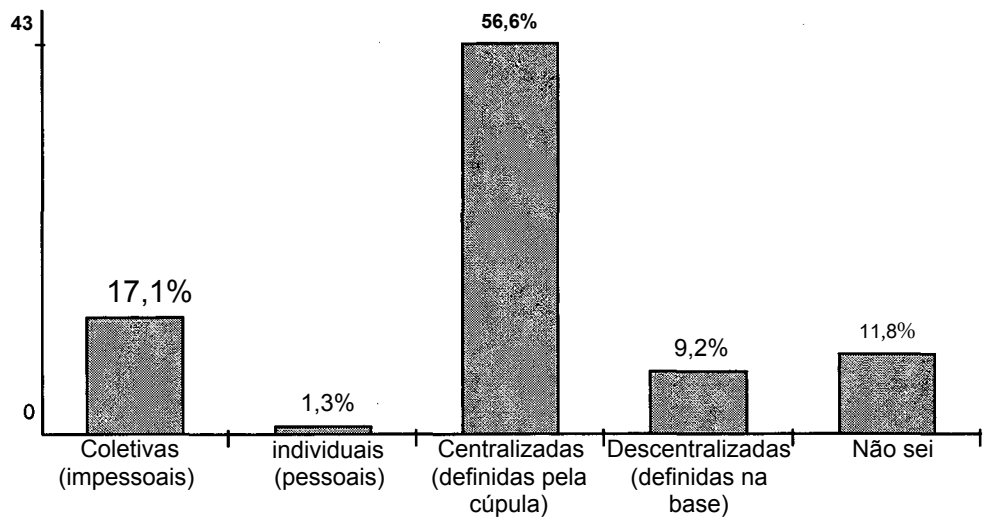


45.q44

q44	No. cit.	Freq.
é um proc. que induz as pessoas a tomar decisões	14	18,4%
as decisões não se engrenam com proc. e planos	10	13,2%
é uma solução para ajustar inadequações existen ...	11	14,5%
é So sistemático, contínuo, de tomada de decisões em f	20	26,3%
é um proc. contínuo e dinâmico no qual os modelos ...	17	22,4%
s os níveis da Inst. e se relaciona com objetivos de m	6	7,9%
erve como objeto decorativo, sem nenhum valor prático	4	5,3%
é realizado sempre nos escalões mais altos da ...	31	40,8%
TOTAL OBS.	76	

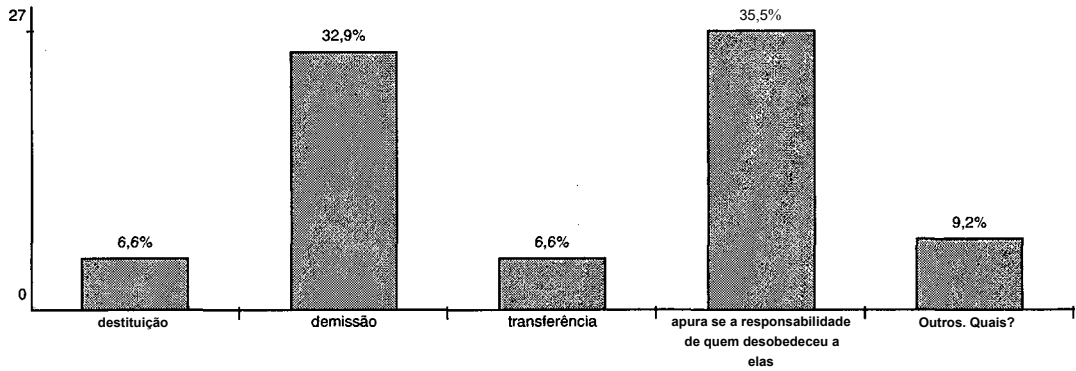
46.q45

q45	No. cit.	Freq.
Coletivas (impessoais)	13	17,1%
Individuais (pessoais)	1	1,3%
Centralizadas (definidas pela cúpula)	43	56,6%
Descentralizadas (definidas na base)	7	9,2%
Não sei	9	11,8%
TOTAL OBS.	76	



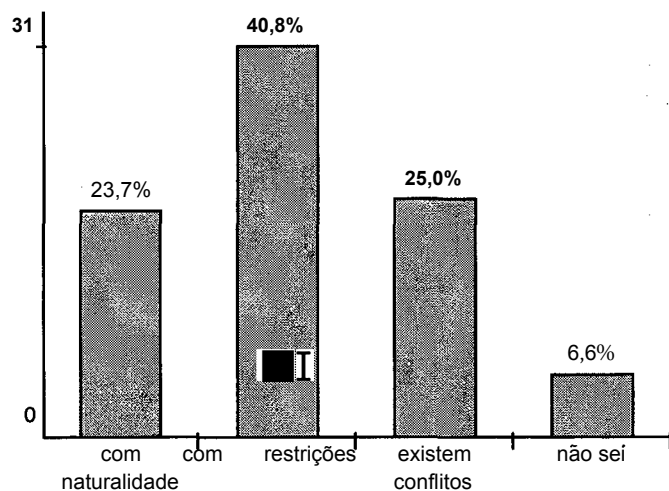
47.q46

q46	No. cit.	Freq.
destituição	5	6,6%
demissão	25	32,9%
transferência	5	6,6%
apura-se a responsabilidade de quem desobedeceu a elas	27	35,5%
Outros. Quais?	7	9,2%
TOTAL OBS.	76	



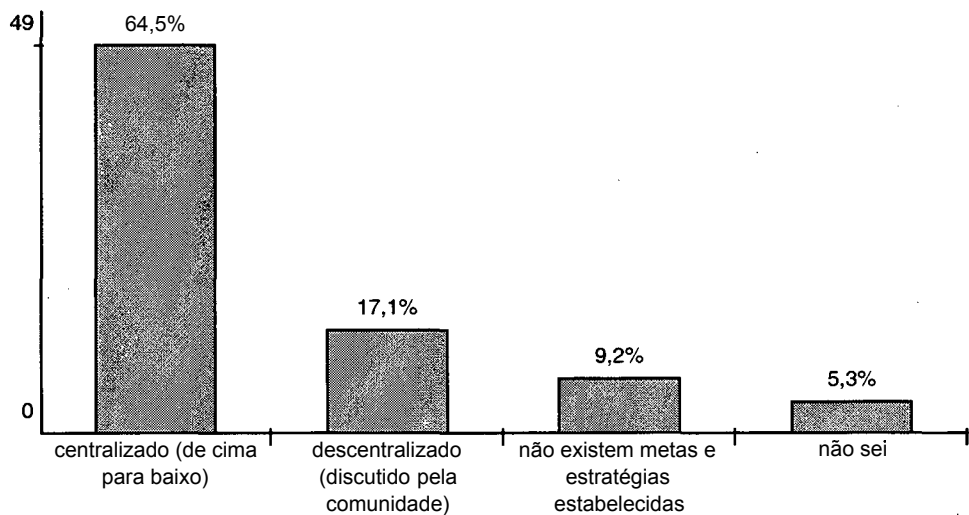
49.q47

q47	No. cit.	Freq.
com naturalidade	18	23,7%
com restrições	31	40,8%
existem conflitos	19	25,0%
não sei	5	6,6%
TOTAL OBS.	76	



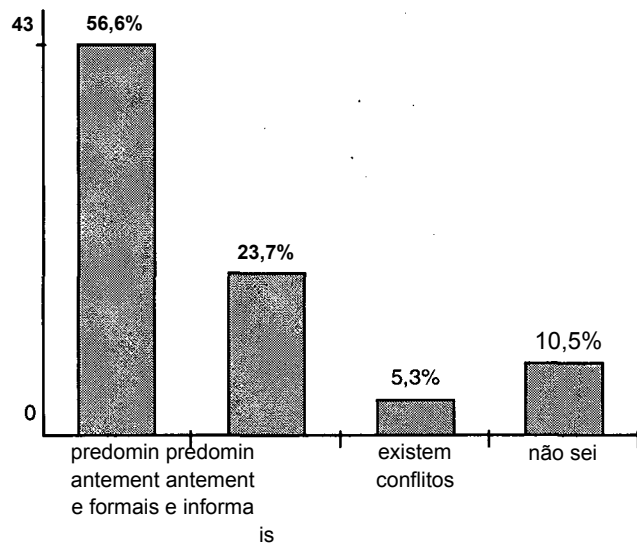
50.q48

q48	No. cit.	Freq.
centralizado (de cima para baixo)	49	64,5%
descentralizado (discutido pela comunidade)	13	17,1%
não existem metas e estratégias estabelecidas	7	9,2%
não sei	4	5,3%
TOTAL OBS.	76	



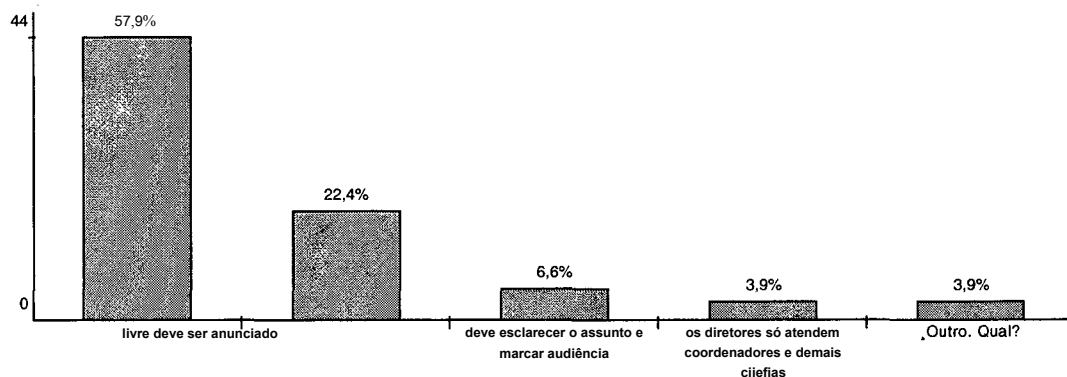
51.q49

q49	No. cit.	Freq.
predominantemente formais	43	56,6%
predominantemente informais	18	23,7%
existem conflitos	4	5,3%
não sei	8	10,5%
TOTAL OBS.	76	



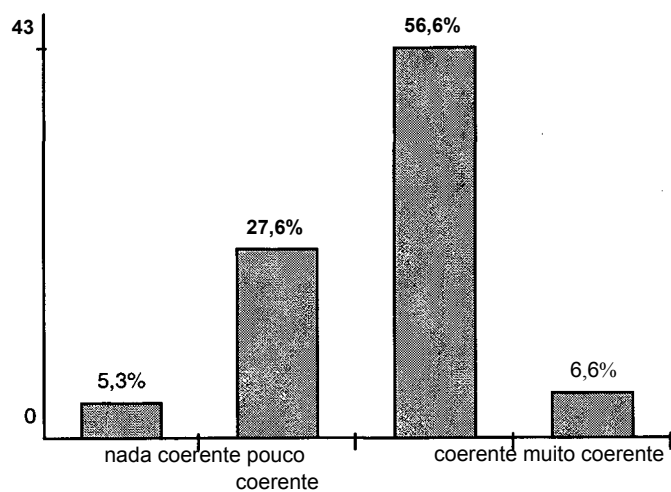
52.q50

q50	No. cit.	Freq.
livre	44	57,9%
deve ser anunciado	17	22,4%
deve esclarecer o assunto e marcar audiência	5	6,6%
os diretores só atendem coordenadores e demais chefias	3	3,9%
Outro. Qual?	3	3,9%
TOTAL OBS.	76	



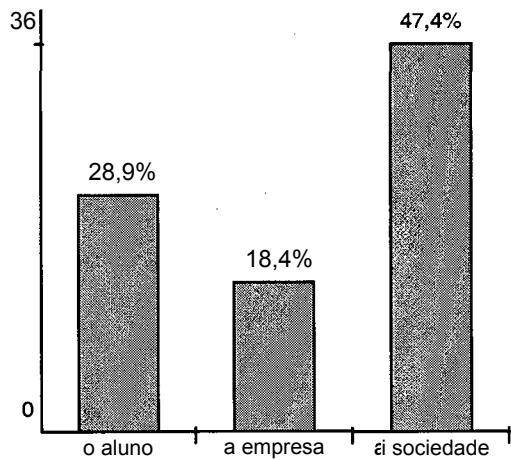
54.q51

q51	No. cit.	Freq.
nada coerente	4	5,3%
pouco coerente	21	27,6%
coerente	43	56,6%
muito coerente	5	6,6%
TOTAL OBS.	76	



55.q52

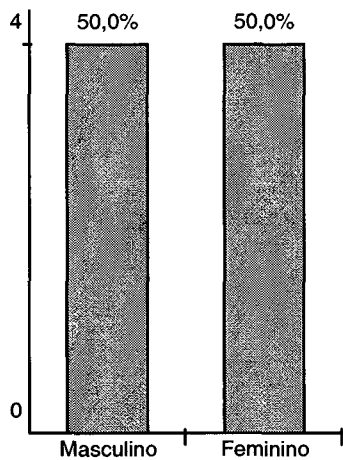
qS2	No. cit.	Freq.
o aluno	22	28,9%
a empresa	14	18,4%
a sociedade	36	47,4%
TOTAL OBS.	76	



coordenador

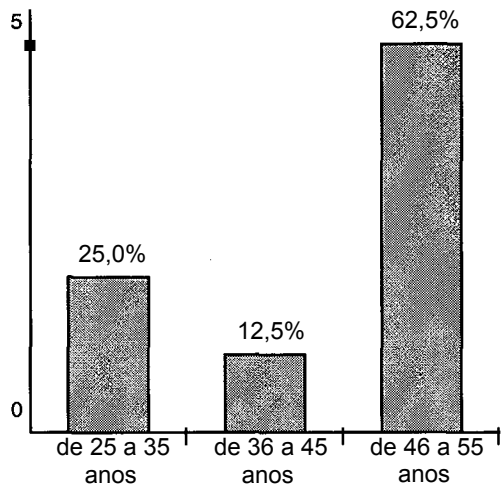
I.Sexo

Sexo	No. cit.	Freq.
Masculino	4	50,0%
Feminino	4	50,0%
TOTAL OBS.	8	100%



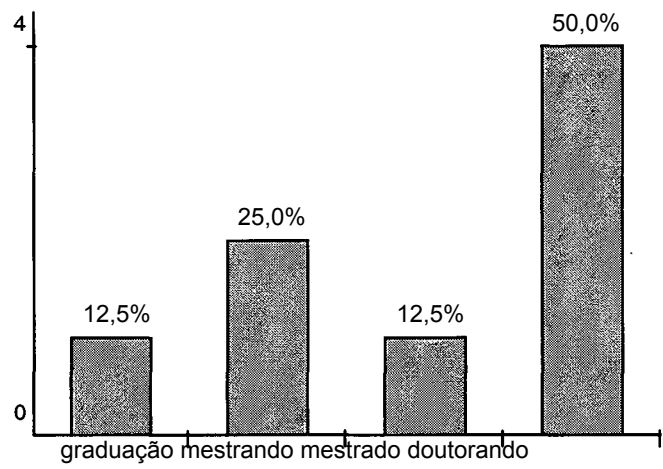
2.Faixa etária

Faixa etária	No, cit.	Freq.
de 25 a 35 anos	2	25,0%
de 36 a 45 anos	1	12,5%
de 46 a 55 anos	5	62,5%
TOTAL OBS.	8	100%



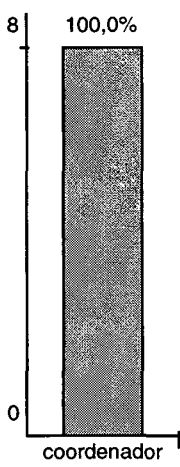
3.Escolaridade

Escolaridade	No. cit.	Freq.
graduação	1	12,5%
mestrando	2	25,0%
mestrado	1	12,5%
doutorando	4	50,0%
TOTAL OBS.	8	100%



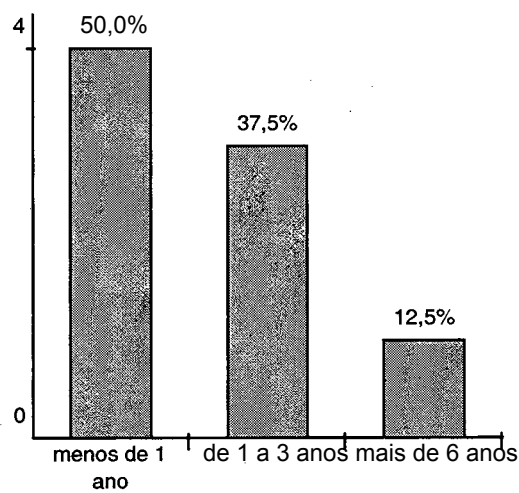
4.Função atual

Função atual	No. cit.	Freq.
coordenador	8	100%
TOTAL OBS.	8	100%



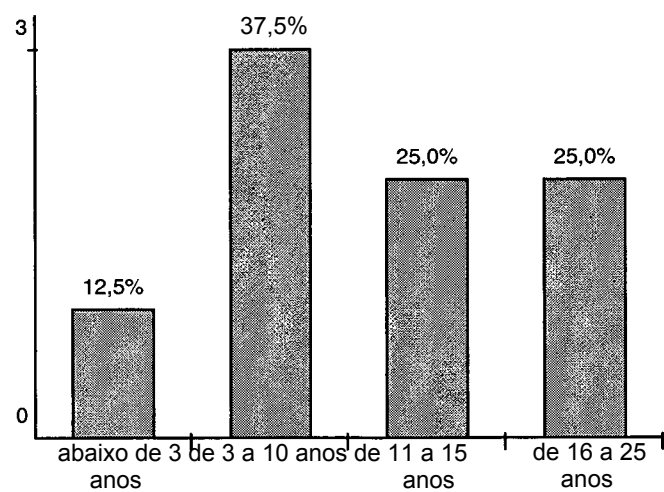
5.Tempo de cargo

Tempo de cargo	No. cit.	Freq.
menos de 1 ano	4	50,0%
de 1 a 3 anos	3	37,5%
mais de 6 anos	1	12,5%
TOTAL OBS.	8	100%



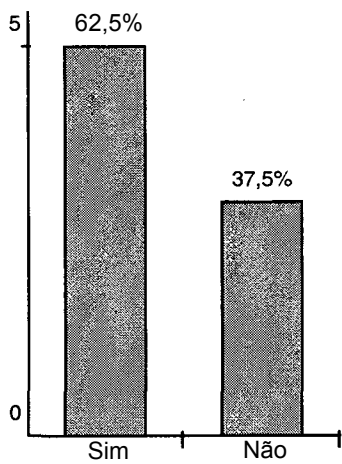
6.Tempo de serviço

Tempo de serviço	No. cit.	Freq.
abaixo de 3 anos	1	12,5%
de 3 a 10 anos	3	37,5%
de 11 a 15 anos	2	25,0%
de 16 a 25 anos	2	25,0%
TOTAL OBS.	8	100%



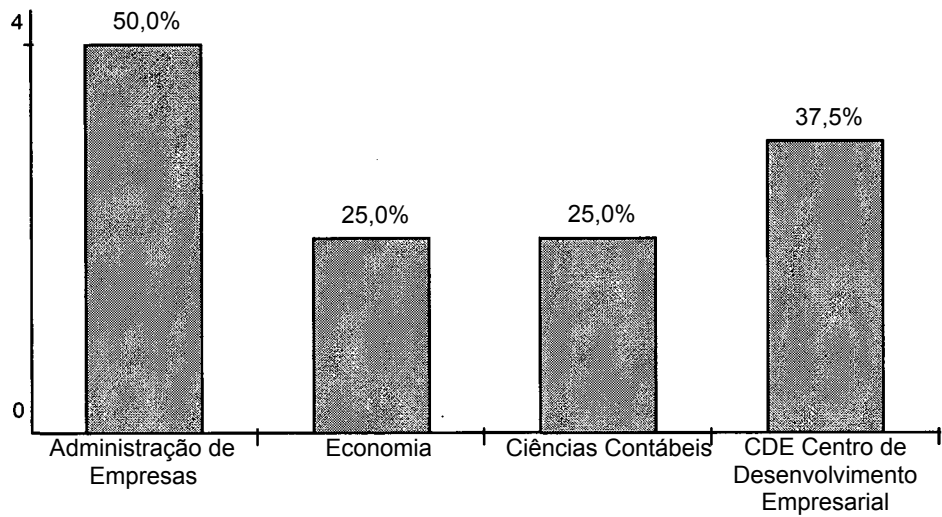
7. Atuou em cargo

Atuou em cargo	No. cit.	Freq.
Sim	5	62,5%
Não	3	37,5%
TOTAL OBS.	8	100%



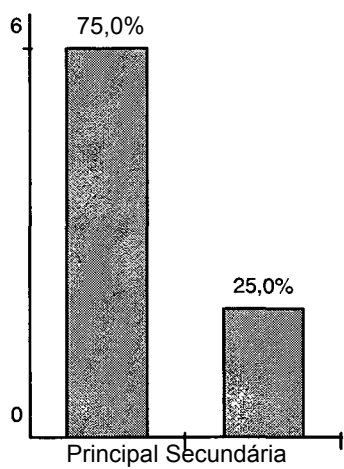
8. Em que curso atua

Em que curso atua	No. cit.	Freq.
Administração de Empresas	4	50,0%
Economia	2	25,0%
Ciências Contábeis	2	25,0%
CDE - Centro de Desenvolvimento Empresarial	3	37,5%
TOTAL OBS.	8	



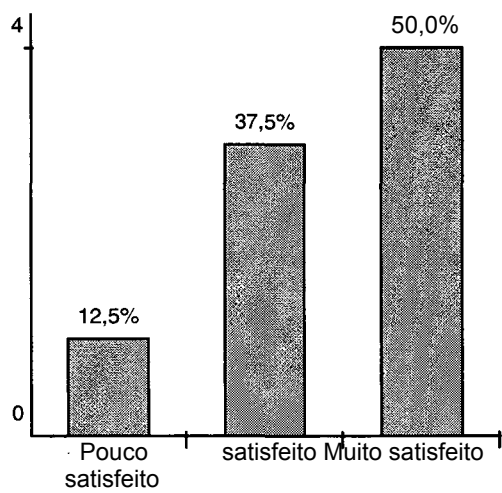
9.Renda atual

Renda atual	No. cit.	Freq.
Principal	6	75,0%
Secundária	2	25,0%
TOTAL OBS.	8	100%



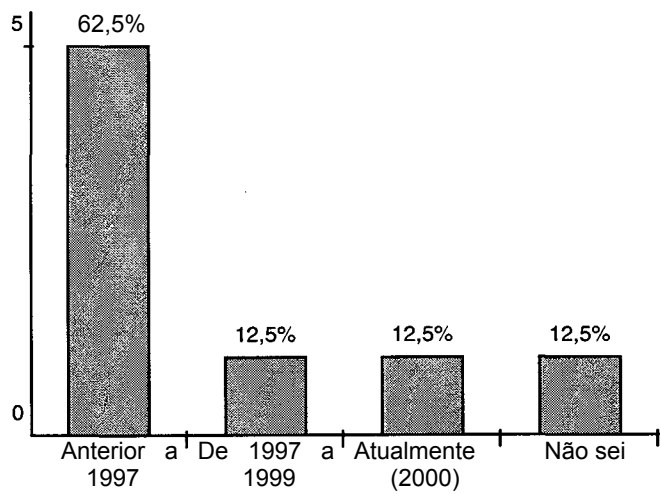
IO.Nível de satisfação

Nível de satisfação	No. cit.	Freq.
Pouco satisfeito	1	12,5%
satisfeito	3	37,5%
Muito satisfeito	4	50,0%
TOTAL OBS.	8	100%



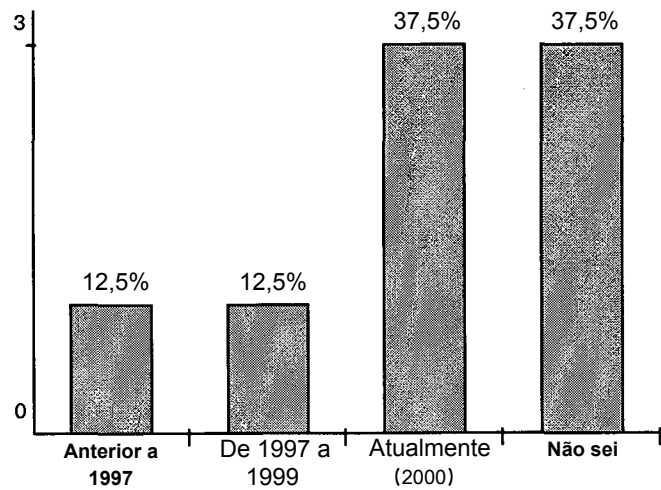
11.q11

q11	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	5	62,5%
De 1997 a 1999	1	12,5%
Atualmente (2000)	1	12,5%
Não sei	1	12,5%
TOTAL OBS.	8	100%



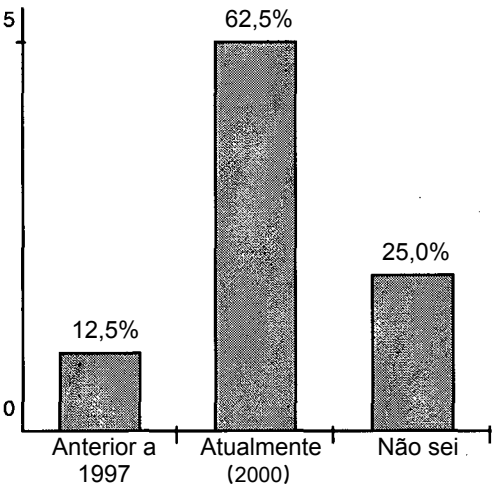
12.q12

q12	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	1	12,5%
De 1997 a 1999	1	12,5%
Atualmente (2000)	3	37,5%
Não sei	3	37,5%
TOTAL OBS.	8	100%



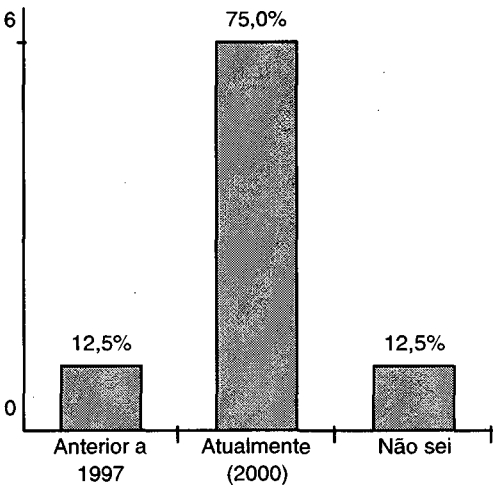
13.q13

q13	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	1	12,5%
Atualmente (2000)	5	62,5%
Não sei	2	25,0%
TOTAL OBS.	8	100%



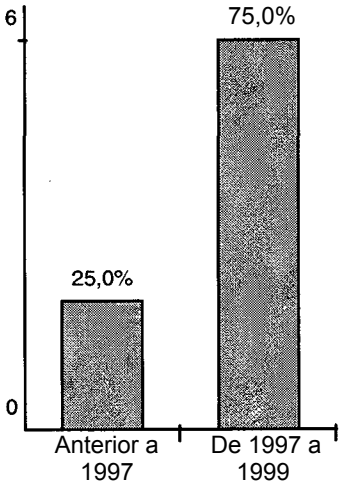
14.q14

q14	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	1	12,5%
Atualmente (2000)	6	75,0%
Não sei	1	12,5%
TOTAL OBS.	8	100%



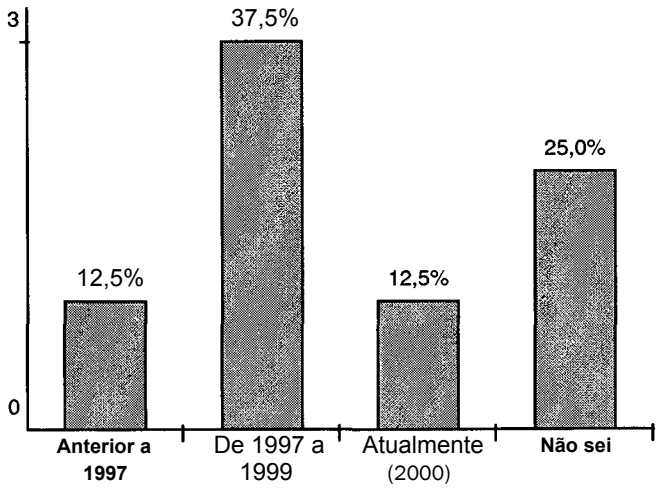
15.q15

q15	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	2	25,0%
De 1997 a 1999	6	75,0%
TOTAL OBS.	8	100%

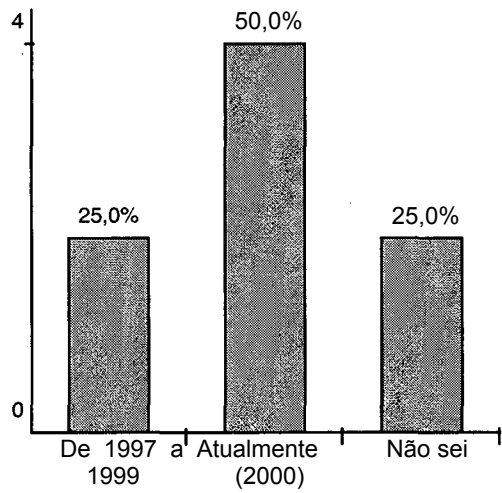


16.q16

q16	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	1	12,5%
De 1997 a 1999	3	37,5%
Atualmente (2000)	1	12,5%
Não sei	2	25,0%
TOTAL OBS.	8	/



q17	No. cit.	Freq.
De 1997 a 1999	2	25,0%
Atualmente (2000)	4	50,0%
Não sei	2	25,0%
TOTAL OBS.	8	100%

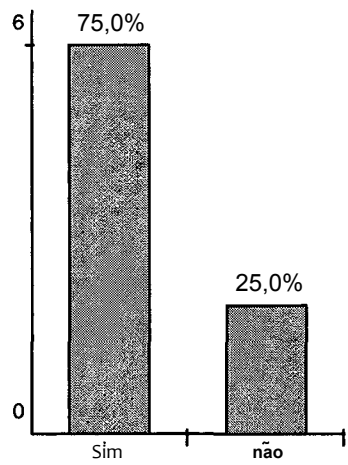


18.q18

q18	No. cit.	Freq.
perda de pessoal-chave	4	50,0%
subestimar a concorrência	3	37,5%
falência ou atraso no desenvolvimento de novos produtos	2	25,0%
pouco contato com os clientes	2	25,0%
perda de participação no mercado	1	12,5%
diminuição do crescimento	2	25,0%
descontentamento dos funcionários / professores	4	50,0%
elevada rotatividade de pessoal	2	25,0%
rotatividade da diretoria	3	37,5%
racionalização da direção	1	12,5%
reações instintivas	2	25,0%
cortes generalizados	1	12,5%
demissões	2	25,0%
TOTAL OBS.	8	

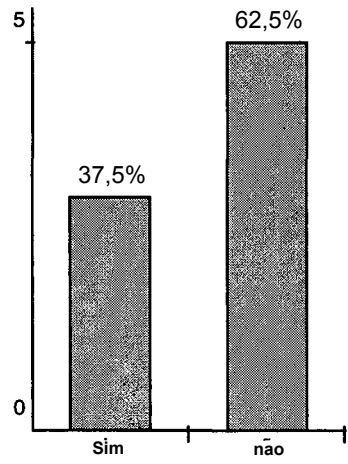
19.q19

q19	No. cit.	Freq.
Sim	6	75,0%
não	2	25,0%
TOTAL OBS.	8	100%



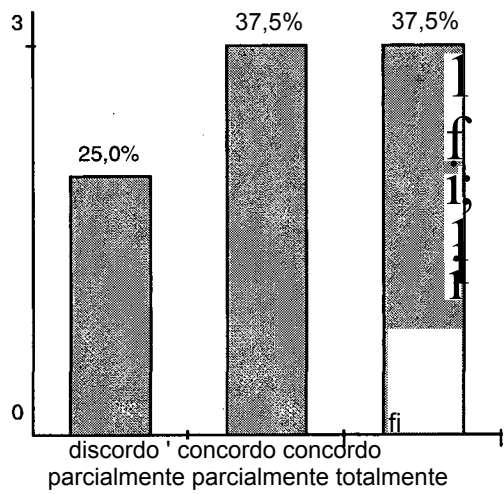
20.q20

q20	No. cit.	Freq.
Sim	3	37,5%
não	5	62,5%
TOTAL OBS.	8	100%



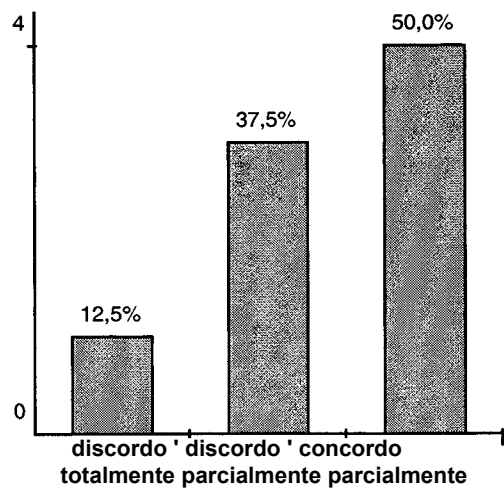
21.q21

q21	No. cit.	Freq.
discrepncia parcial	2	25,0%
concorda parcial	3	37,5%
concorda totalmente	3	37,5%
TOTAL OBS.	8	100%



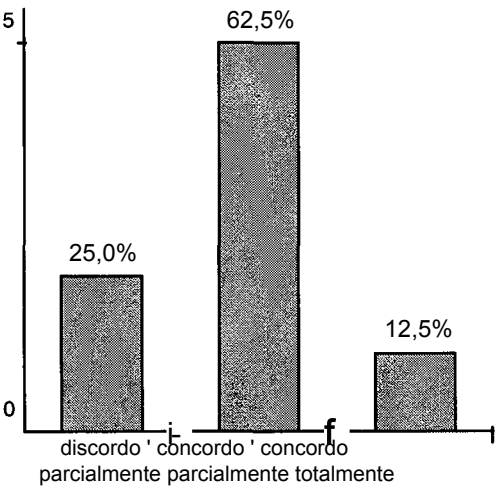
22.q22

q22	No. cit.	Freq.
discrepncia totalmente	1	12,5%
discrepncia parcial	3	37,5%
concorda parcial	4	50,0%
TOTAL OBS.	8	100%



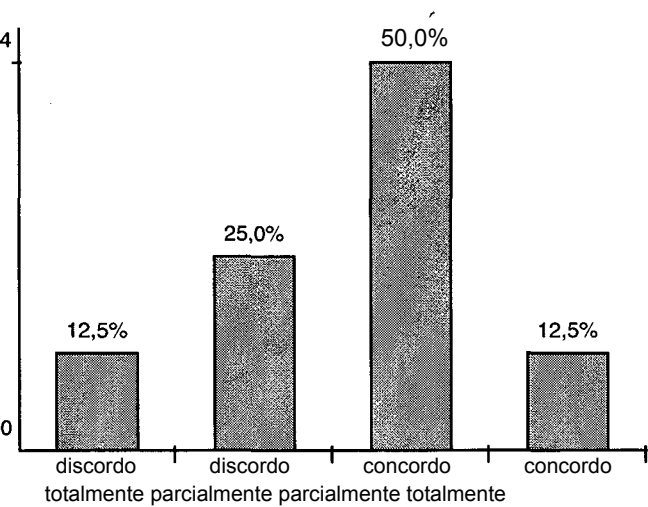
23.q23

q23	No. cit.	Freq.
discrepância parcial	2	25,0%
concordância parcial	5	62,5%
concordância total	1	12,5%
TOTAL OBS.	8	100%



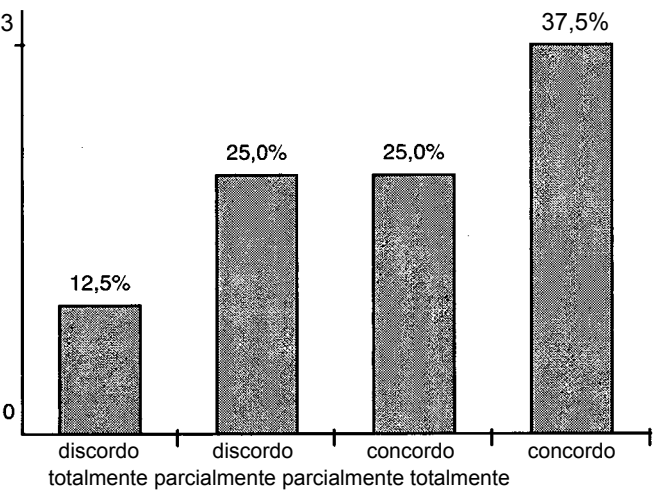
24.q24

q24	No. cit.	Freq.
discrepância total	1	12,5%
discrepância parcial	2	25,0%
concordância parcial	4	50,0%
concordância total	1	12,5%
TOTAL OBS.	8	100%



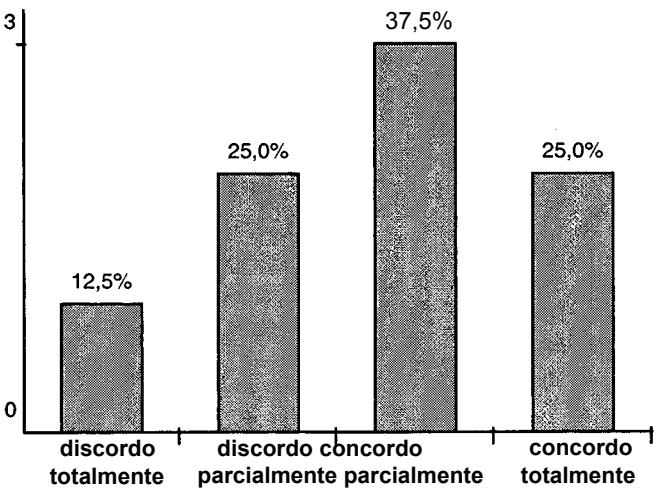
25.q25

q25	No. cit.	Freq.
discrepância totalmente	1	12,5%
discrepância parcialmente	2	25,0%
concordância parcialmente	2	25,0%
concordância totalmente	3	37,5%
TOTAL OBS.	8	100%



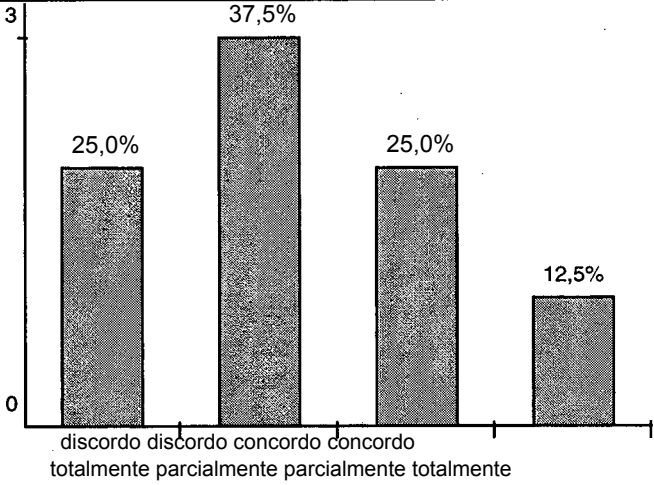
26.q26

q26	No. cit.	Freq.
discrepância totalmente	1	12,5%
discrepância parcialmente	2	25,0%
concordância parcialmente	3	37,5%
concordância totalmente	2	25,0%
TOTAL OBS.	8	100%



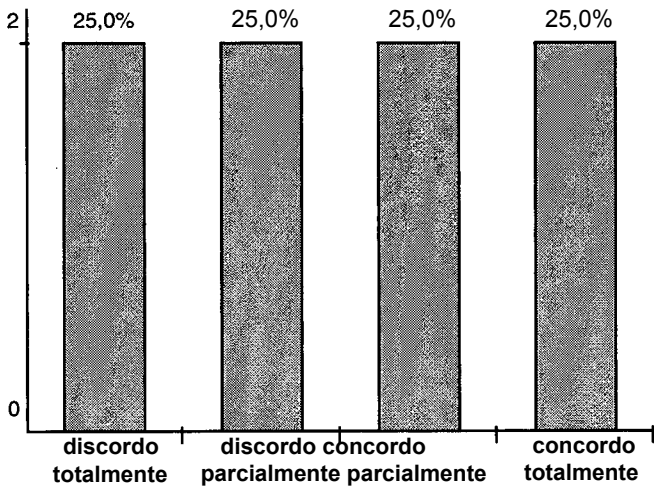
11.q11

q27	No. cit.	Freq.
discrepncia totalmente	2	25,0%
discrepncia parcialmente	3	37,5%
concorda parcialmente	2	25,0%
concorda totalmente	1	12,5%
TOTAL OBS.	8	100%



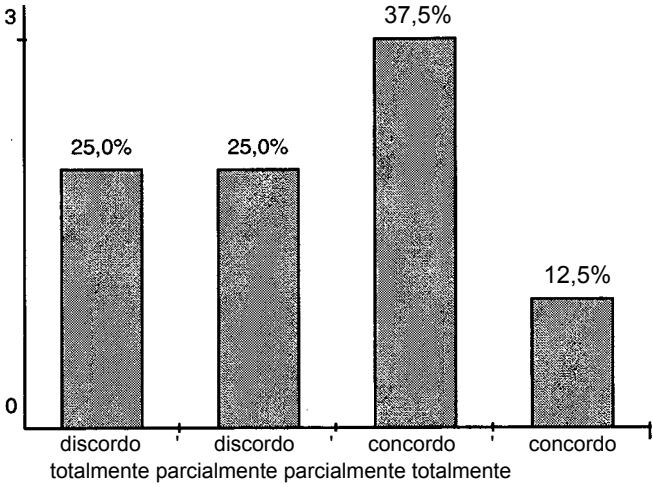
28.q28

q28	No. cit.	Freq.
discrepncia totalmente	2	25,0%
discrepncia parcialmente	2	25,0%
concorda parcialmente	2	25,0%
concorda totalmente	2	25,0%
TOTAL OBS.	8	100%



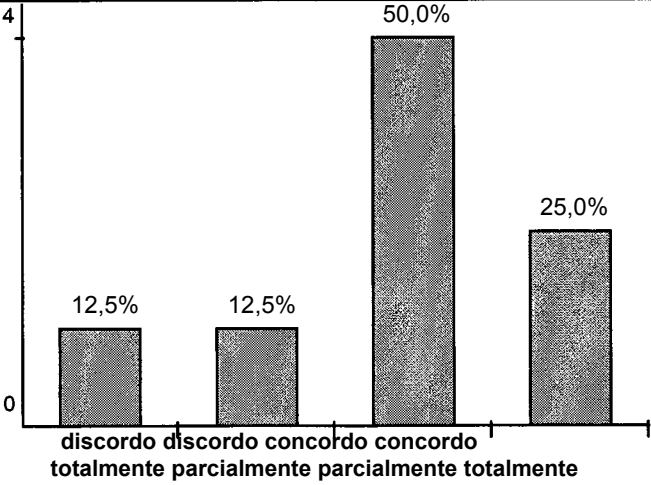
29.q29

q29	No. cit.	Freq.
discrepância totalmente	2	25,0%
discrepância parcialmente	2	25,0%
concordância parcialmente	3	37,5%
concordância totalmente	1	12,5%
TOTAL OBS.	8	100%



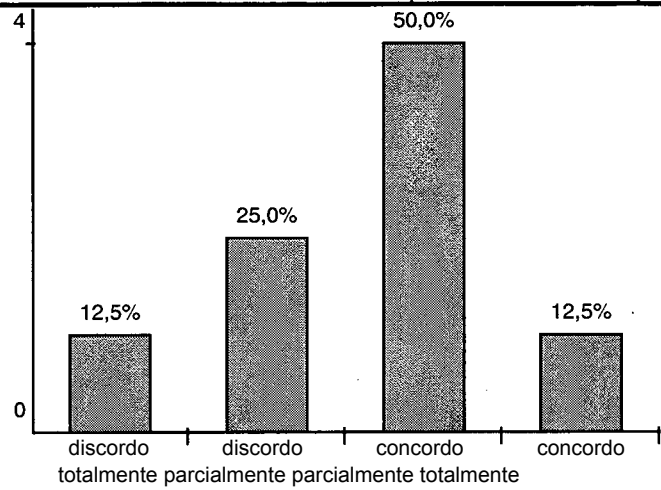
30.q30

q30	No. cit.	Freq.
discrepância totalmente	1	12,5%
discrepância parcialmente	1	12,5%
concordância parcialmente	4	50,0%
concordância totalmente	2	25,0%
TOTAL OBS.	8	100%



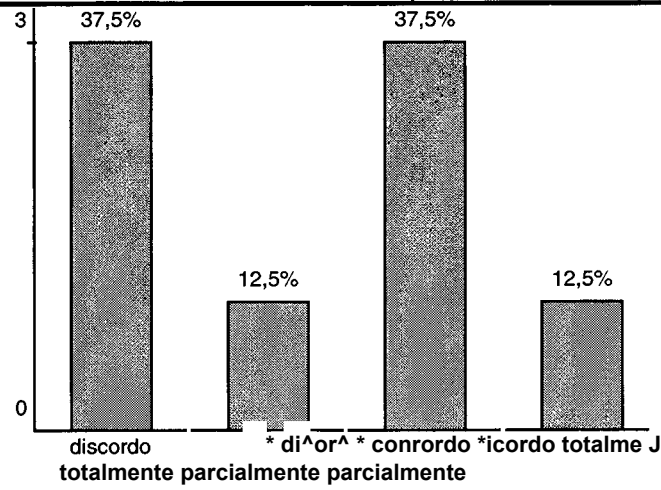
31.q31

q31	No. cit.	Freq.
discredo totalmente	1	12,5%
discredo parcialmente	2	25,0%
concordo parcialmente	4	50,0%
concordo totalmente	1	12,5%
TOTAL OBS.	8	100%



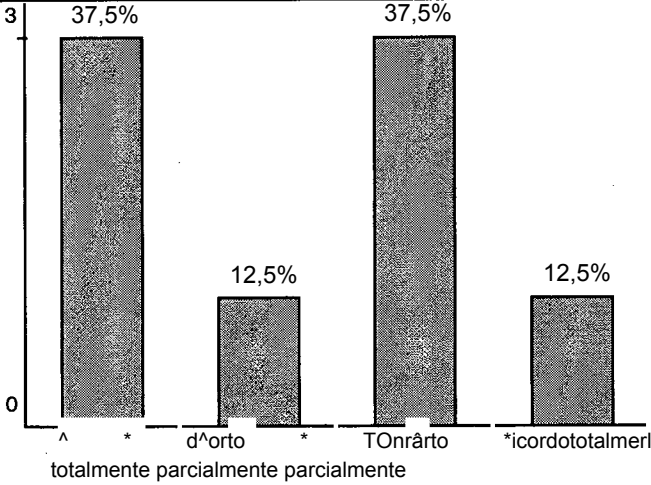
32.q32

q32	No. cit.	Freq.
discredo totalmente	3	37,5%
discredo parcialmente	1	12,5%
concordo parcialmente	3	37,5%
concordo totalmente.	1	12,5%
TOTAL OBS.	8	100%



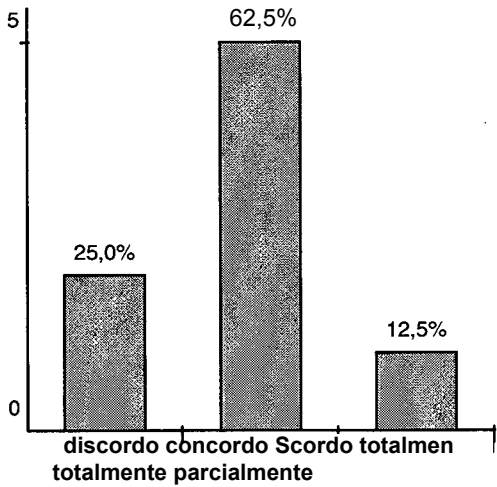
33.q33

q33	No. cit.	Freq.
discredo totalmente	3	37,5%
discredo parcialmente	1	12,5%
concredo parcialmente	3	37,5%
concredo totalmente.	1	12,5%
TOTAL OBS.	8	100%



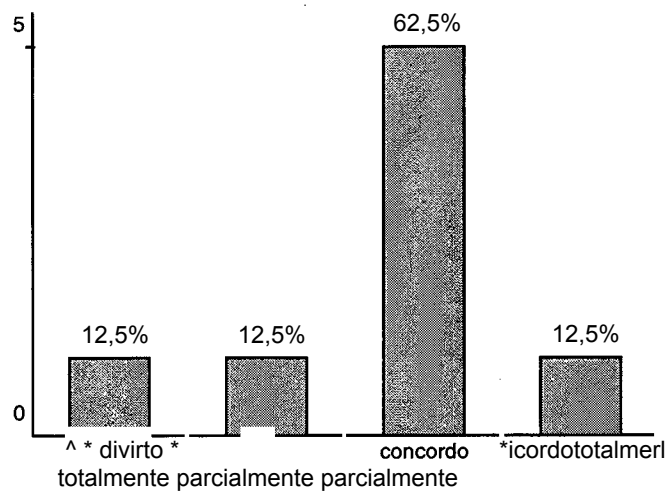
34.q34

q34	No. cit.	Freq.
discredo totalmente	2	25,0%
concredo parcialmente	5	62,5%
concredo totalmente.	1	12,5%
TOTAL OBS.	8	100%



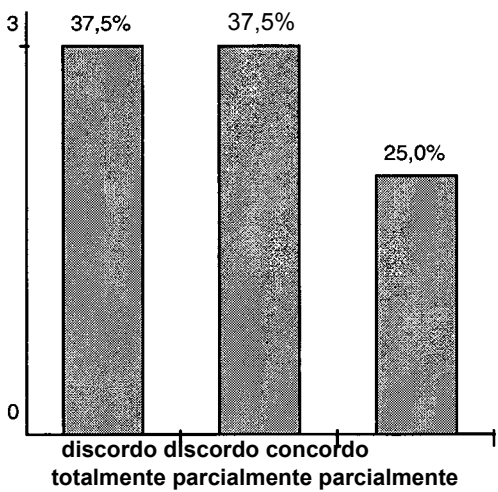
35.q35

q35	No. cit.	Freq.
discrepncia totalmente	1	12,5%
discrepncia parcialmente	1	12,5%
concorda parcialmente	5	62,5%
concorda totalmente.	1	12,5%
TOTAL OBS.	8	100%



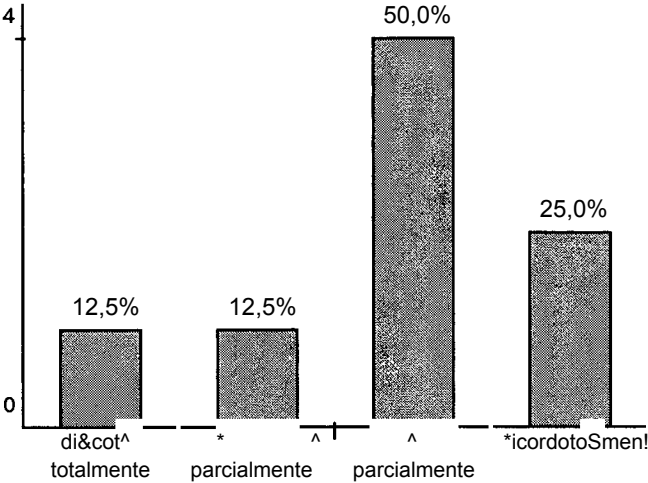
36.q36

q36	No. cit.	Freq.
discrepncia totalmente	3	37,5%
discrepncia parcialmente	3	37,5%
concorda parcialmente	2	25,0%
TOTAL OBS.	8	100%



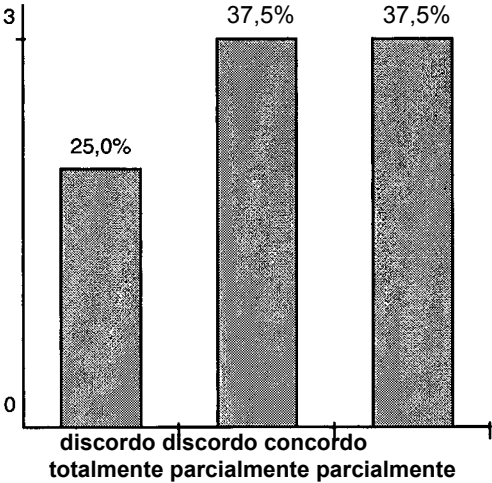
37.q37

q37	No. cit.	Freq.
discredo totalmente	1	12,5%
discredo parcialmente	1	12,5%
concordo parcialmente	4	50,0%
concordo totalmente.	2	25,0%
TOTAL OBS.	8	100%



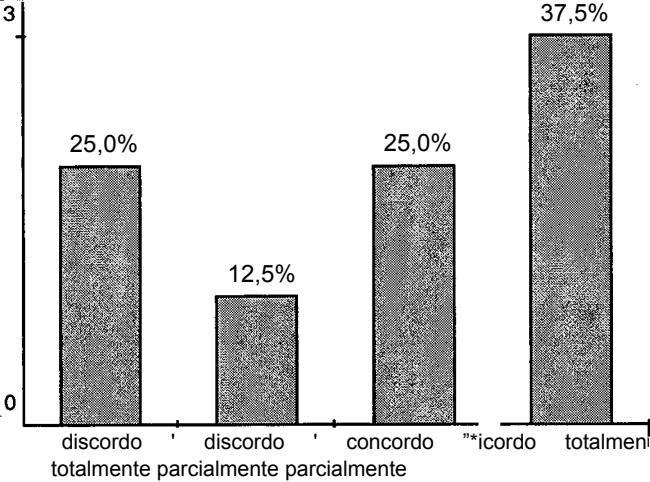
38.q38

q38	No. cit.	Freq.
discredo totalmente	2	25,0%
discredo parcialmente	3	37,5%
concordo parcialmente	3	37,5%
TOTAL OBS.	8	100%



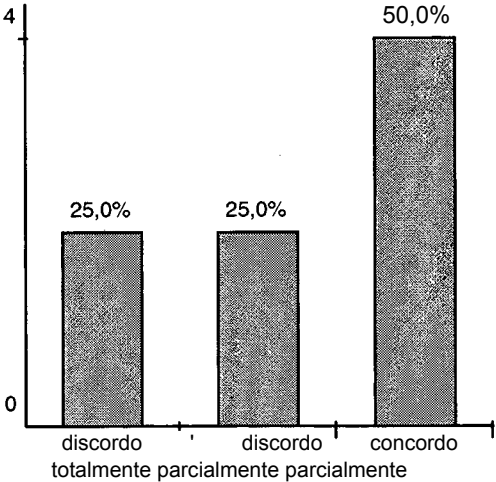
39.q39

q39	No. cit.	Freq.
discredo totalmente	2	25,0%
discredo parcialmente	1	12,5%
concordo parcialmente	2	25,0%
concordo totalmente.	3	37,5%
TOTAL OBS.	8	100%



40.q40

q40	No. cit.	Freq.
discredo totalmente	2	25,0%
discredo parcialmente	2	25,0%
concordo parcialmente	4	50,0%
TOTAL OBS.	8	100%

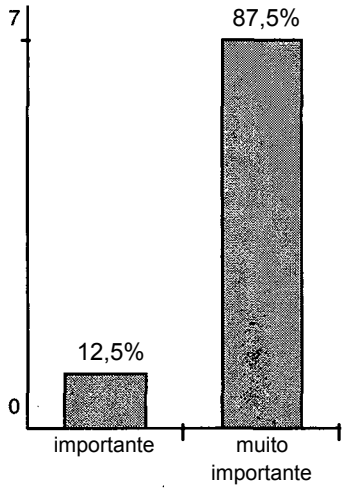


41.q41

q41	No. cit.	Freq.
qualidade do corpo docente	7	87,5%
convênios nacionais e internacionais de programas de mestrado e doutorado	1	12,5%
parceria com empresas	3	37,5%
excelência no ensino	2	25,0%
tradição da Instituição	6	75,0%
formação e capacitação contínua do corpo docente	2	25,0%
avaliação institucional	1	12,5%
TOTAL OBS.	8	

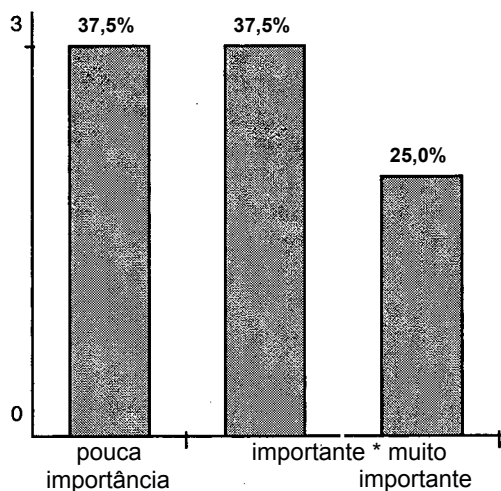
43.q42

q42	No. cit.	Freq.
importante	1	12,5%
muito importante	7	87,5%
TOTAL OBS.	8	100%



44.q43

q43	No. cit.	Freq.
pouca importância	3	37,5%
importante	3	37,5%
muito importante	2	25,0%
TOTAL OBS.	8	100%

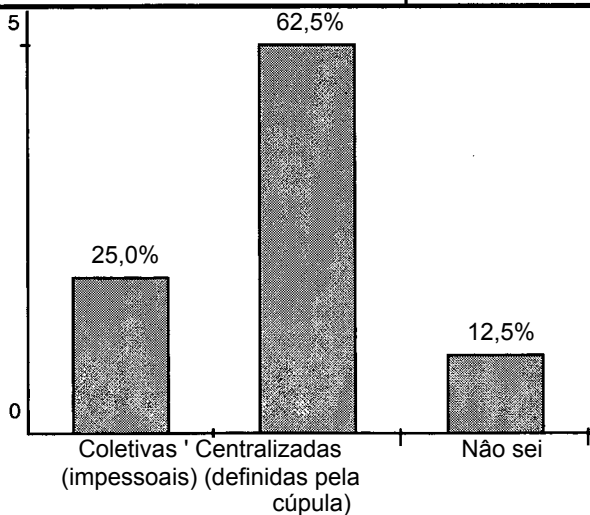


45.q44

q44	No. cit.	Freq.
é um proc. que induz as pessoas a tomar decisões	3	37,5%
as decisões não se engrenam com proc. e planos	3	37,5%
é uma solução para ajustar inadequações existen ...	2	25,0%
é um processo sistemático, contínuo, de tomada de decisões empresariais ...	2	25,0%
serve como objeto decorativo, sem neninum valor prático	1	12,5%
é realizado sempre nos escalões mais altos da ...	3	37,5%
TOTAL OBS.	8	

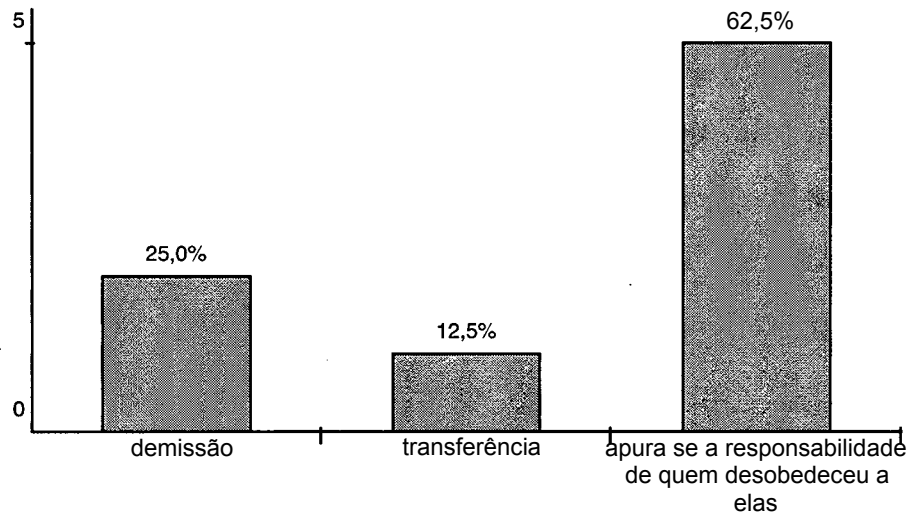
46.q45

q45	No. cit.	Freq.
Coletivas (impessoais)	2	25,0%
Centralizadas (definidas pela cúpula)	5	62,5%
Não sei	1	12,5%
TOTAL OBS.	8	100%



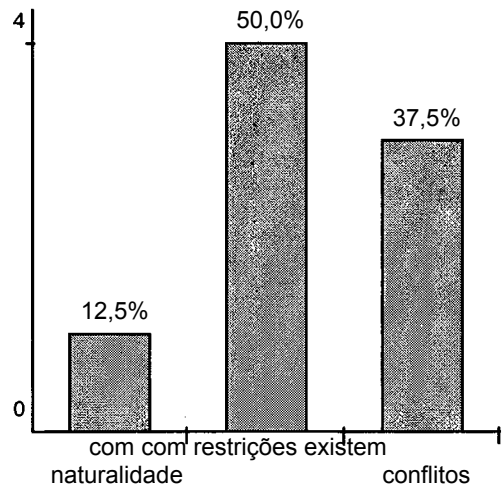
47.q46

q46	No. cit.	Freq.
demissão	2	25,0%
transferência	1	12,5%
apura-se a responsabilidade de quem desobedeceu a elas	5	62,5%
TOTAL OBS.	8	100%



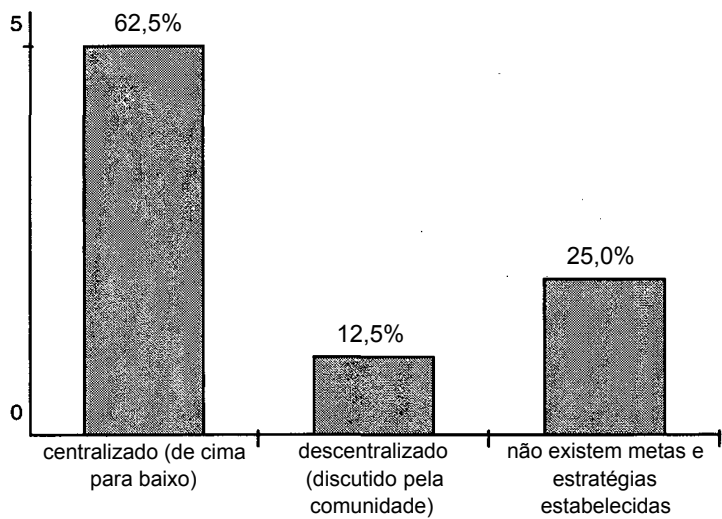
49.q47

q47	No. cit.	Freq.
com naturalidade	1	12,5%
com restrições	4	50,0%
existem conflitos	3	37,5%
TOTAL OBS.	8	100%



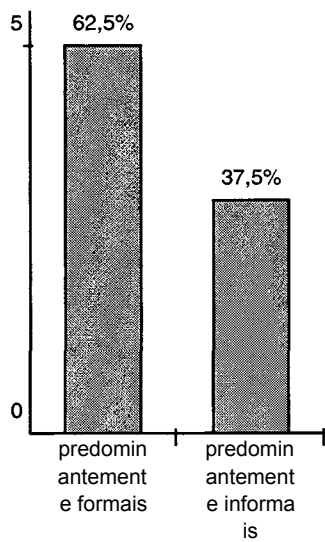
50.q48

q48	No. cit.	Freq.
centralizado (de cima para baixo)	5	62,5%
descentralizado (discutido pela comunidade)	1	12,5%
não existem metas e estratégias estabelecidas	2	25,0%
TOTAL OBS.	8	100%



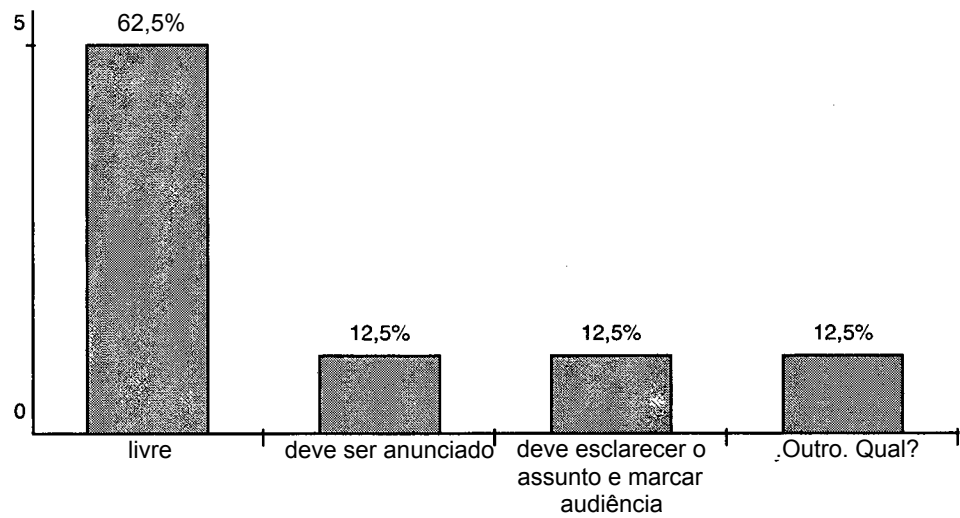
51.q49

q49	No. cit.	Freq.
predominantemente formais	5	62,5%
predominantemente informais	3	37,5%
TOTAL OBS.	8	100%



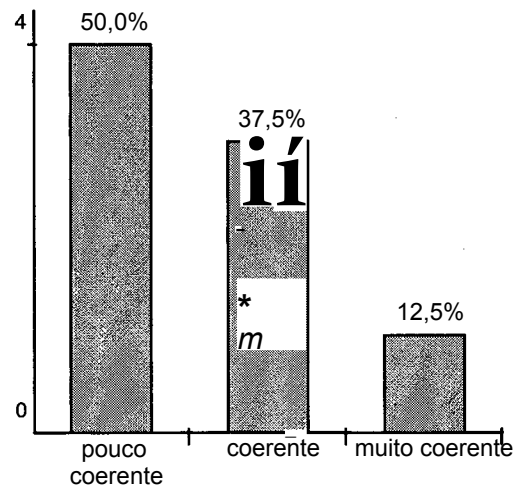
52.q50

qSO	No. cit.	Freq.
livre	5	62,5%
deve ser anunciado	1	12,5%
deve esclarecer o assunto e marcar audiência	1	12,5%
.Outro. Qual?	1	12,5%
TOTAL OBS.	8	100%



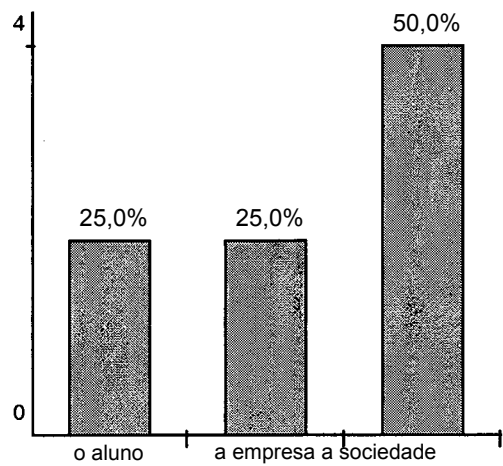
54.q51

q51	No. cit.	Freq.
pouco coerente	4	50,0%
coerente	3	37,5%
muito coerente	1	12,5%
TOTAL OBS.	8	100%



55.q52

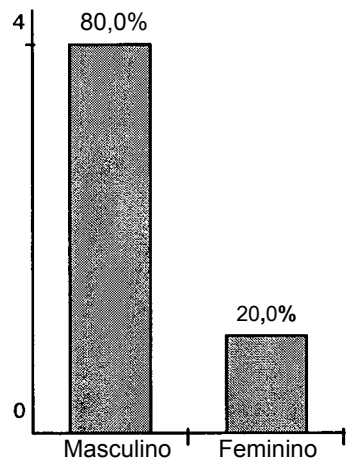
qS2	No. cit.	Freq.
o aluno	2	25,0%
a empresa	2	25,0%
a sociedade	4	50,0%
TOTAL OBS.	8	100%



Diretor

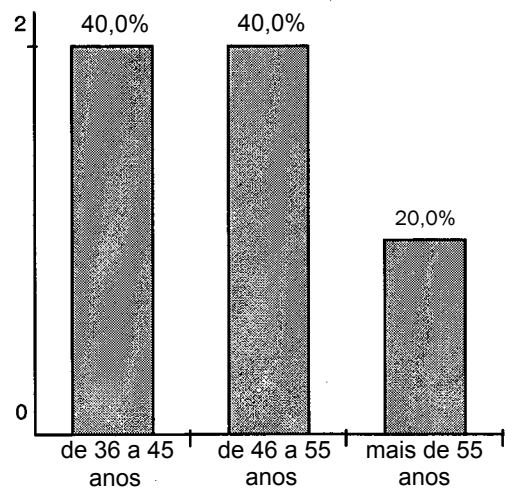
I.Sexo

Sexo	No. cit.	Freq.
Masculino	4	80,0%
Feminino	1	20,0%
TOTAL OBS.	5	100%



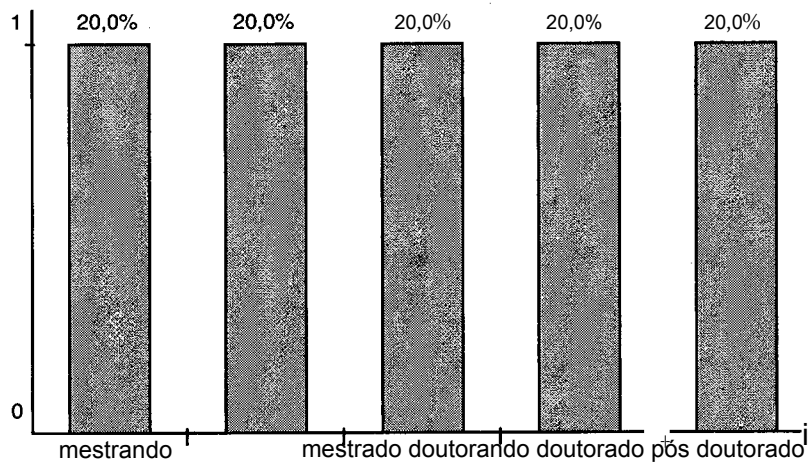
2.Faixa etária

Faixa etária	No. cit.	Freq.
de 36 a 45 anos	2	40,0%
de 46 a 55 anos	2	40,0%
mais de 55 anos	1	20,0%
TOTAL OBS.	5	100%



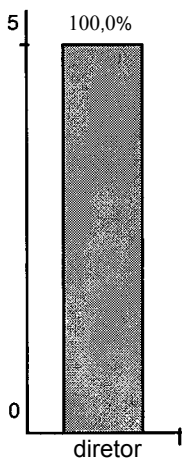
3.Escolaridade

Escolaridade	No. cit.	Freq.
mestrando	1	20,0%
mestrado	1	20,0%
doutorando	1	20,0%
doutorado	1	20,0%
pós-doutorado	1	20,0%
TOTAL OBS.	5	100%



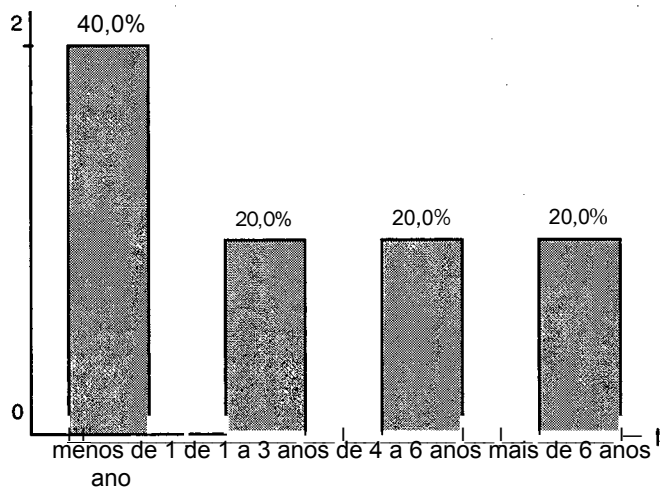
4.Função atual

Função atual	No. cit.	Freq.
diretor	5	100%
TOTAL OBS.	*5	100%



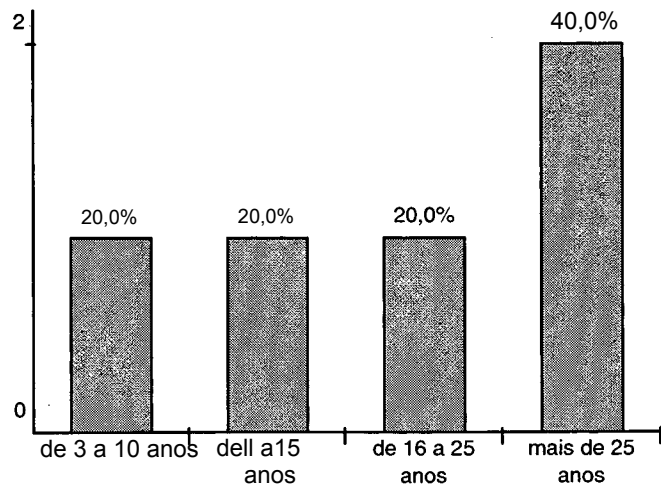
S.Tempo de cargo

Tempo de cargo	No. cit.	Freq.
menos de 1 ano	2	40,0%
de 1 a 3 anos	1	20,0%
de 4 a 6 anos	1	20,0%
mais de 6 anos	1	20,0%
TOTAL OBS.	5	100%



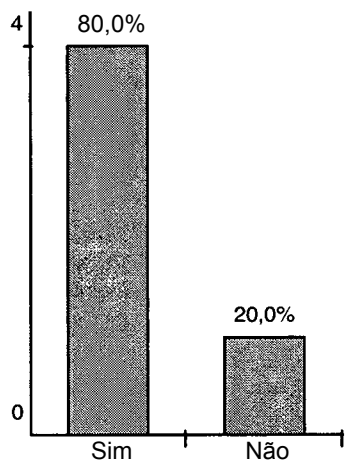
6.Tempo de serviço

Tempo de serviço	No. cit.	Freq.
de 3 a 10 anos	1	20,0%
de 11 a 15 anos	1	20,0%
de 16 a 25 anos	1	20,0%
mais de 25 anos	2	40,0%
TOTAL OBS.	5	100%



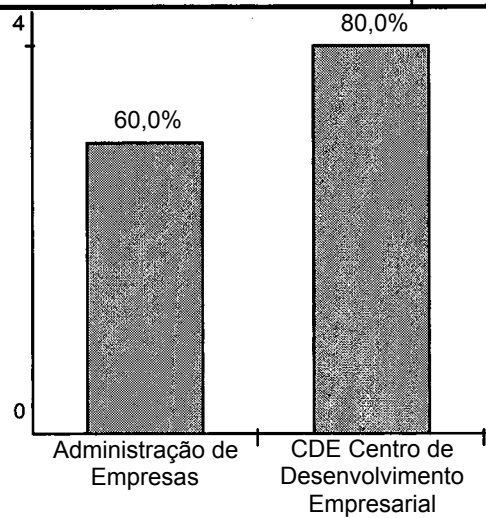
7.Atuou em cargo

Atuou em cargo	No. cit.	Freq.
Sim	4	80,0%
Não	1	20,0%
TOTAL OBS.	5	100%



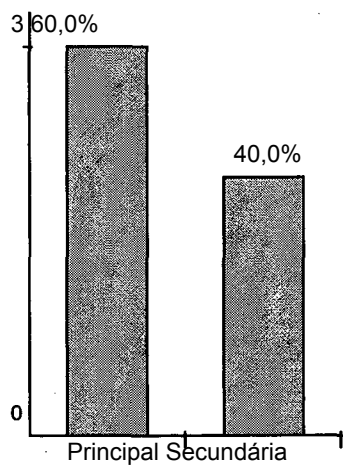
8.Em que curso atua

Em que curso atua	No. cit.	Freq.
Administração de Empresas	3	60,0%
CDE - Centro de Desenvolvimento Empresarial	4	80,0%
TOTAL OBS.	5	



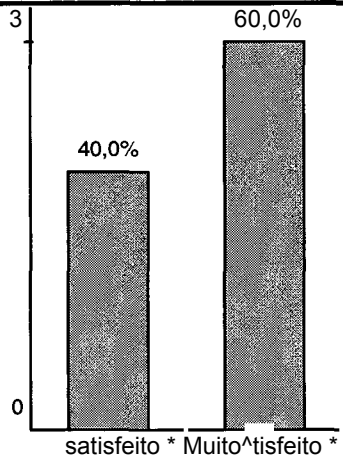
9.Renda atual

Renda atual	No. cit.	Freq.
Principal	3	60,0%
Secundária	2	40,0%
TOTAL OBS.	5	100%



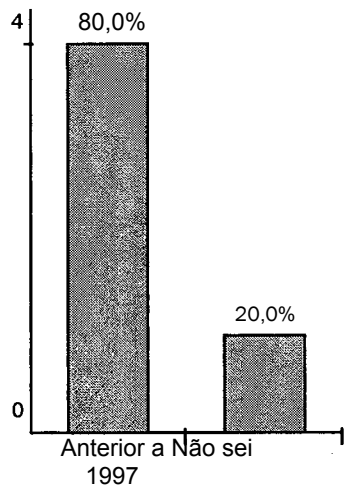
IO.Nível de satisfação

Nível de satisfação	No. cit.	Freq.
satisfeito	2	40,0%
Muito satisfeito	3	60,0%
TOTAL OBS.	5	100%



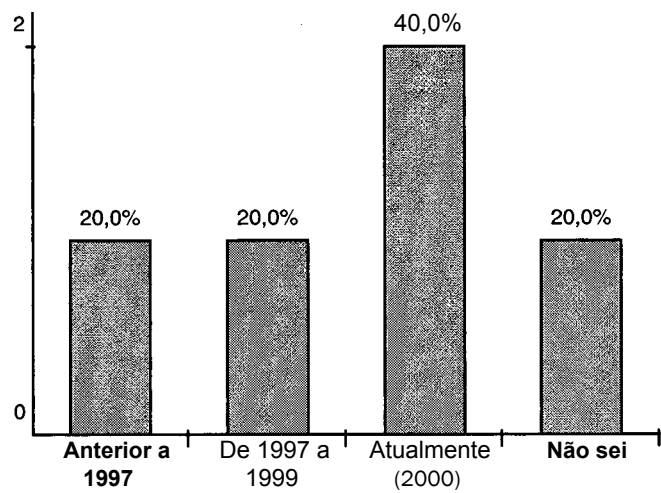
II.qII

q11	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	4	80,0%
Não sei	1	20,0%
TOTAL OBS.	5	100%



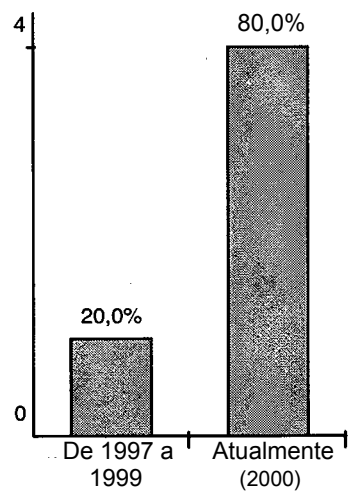
12.qI2

q12	No. cit.	Fréq.
Anterior a 1997	1	20,0%
De 1997 a 1999	1	20,0%
Atualmente (2000)	2	40,0%
Não sei	1	20,0%
TOTAL OBS.	5	100%



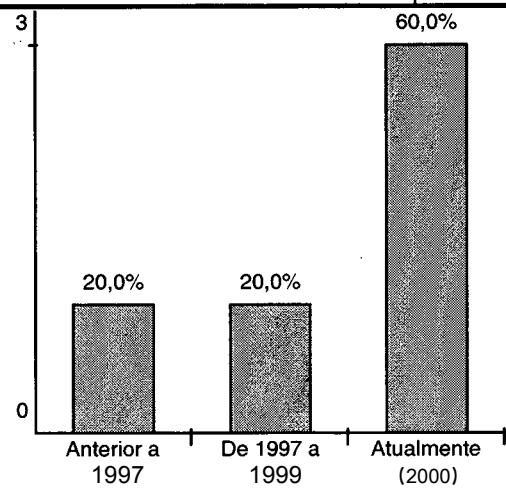
13.q13

q13	No. cit.	Freq.
De 1997 a 1999	1	20,0%
Atualmente (2000)	4	80,0%
TOTAL OBS.	5	100%



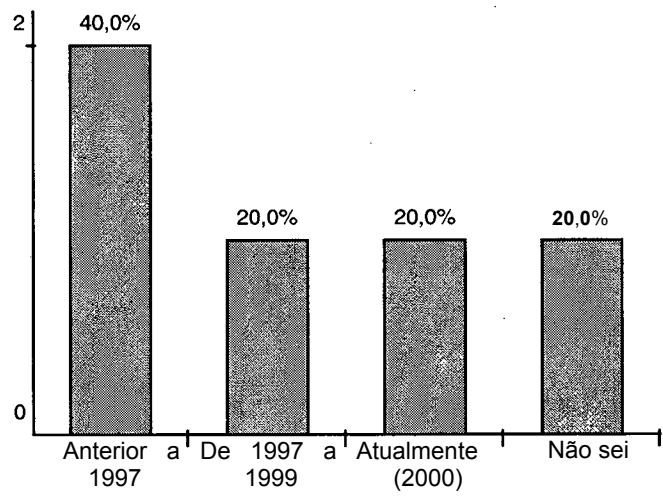
14.q14

q14	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	1	20,0%
De 1997 a 1999	1	20,0%
Atualmente (2000)	3	60,0%
TOTAL OBS.	5	100%



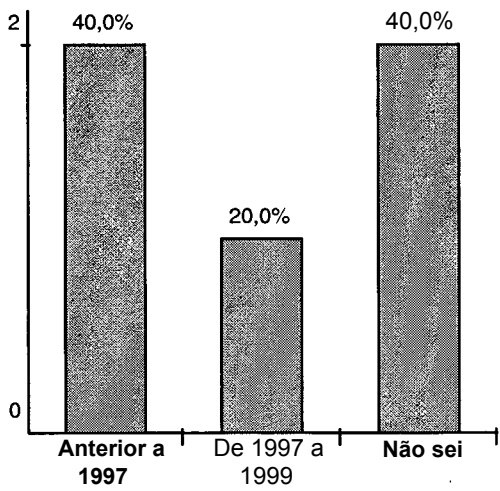
15.q15

q15	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	2	40,0%
De 1997 a 1999	1	20,0%
Atualmente (2000)	1	20,0%
Não sei	1	20,0%
TOTAL OBS.	5	100%



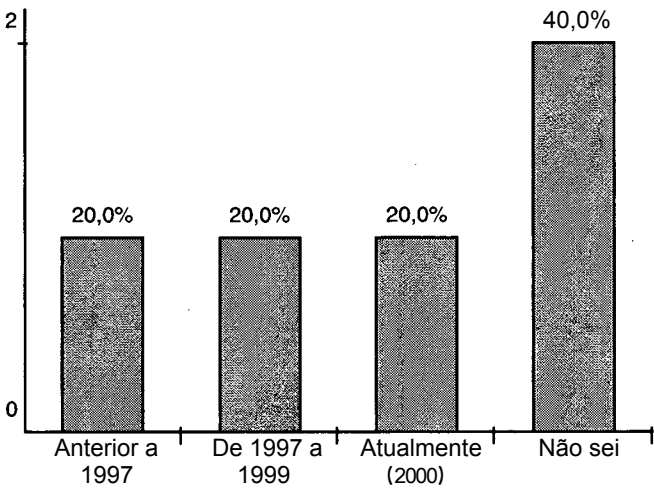
16.q16

q16	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	2	40,0%
De 1997 a 1999	1	20,0%
Não sei	2	40,0%
TOTAL OBS.	5	100%



II.qII

q17	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	1	20,0%
De 1997 a 1999	1	20,0%
Atualmente (2000)	1	20,0%
Não sei	2	40,0%
TOTAL OBS.	5	100%

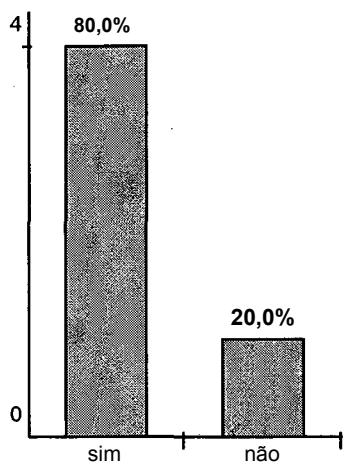


18.qI8

q18	No. cit.	Freq.
perda de pessoal-chave	2	40,0%
subestimar a concorrência	2	40,0%
perda de nichos de mercado	1	20,0%
falência ou atraso no desenvolvimento de novos produtos	2	40,0%
descontentamento dos funcionários / professores	1	20,0%
elevada rotatividade de pessoal	3	60,0%
rotatividade da diretoria	4	80,0%
reações instintivas	1	20,0%
demissões	1	20,0%
TOTAL OBS.	5	

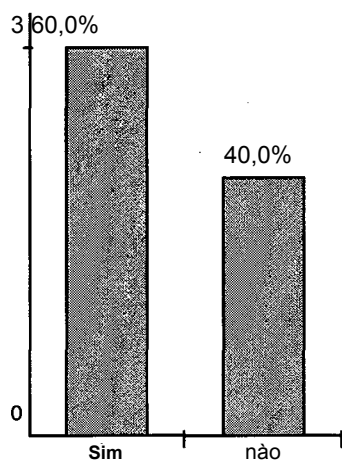
19.qI9

q19	No. cit.	Freq.
sim	4	80,0%
não	1	20,0%
TOTAL OBS.	5	100%



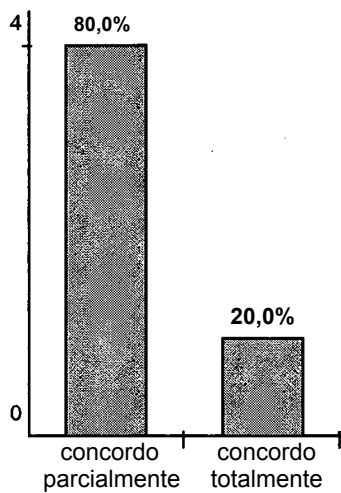
20.q20

q20	No. cit.	Freq.
sim	3	60,0%
não	2	40,0%
TOTAL OBS.	5	100%



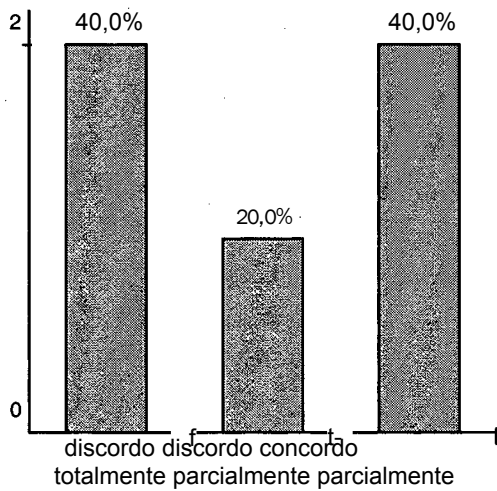
21.q21

q21	No. cit.	Freq.
concordo parcialmente	4	80,0%
concordo totalmente	1	20,0%
TOTAL OBS.	5	100%



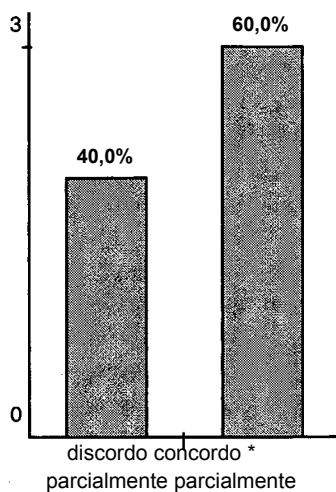
22.q22

q22	No. cit.	Freq.
discrepância totalmente	2	40,0%
discrepância parcialmente	1	20,0%
concordância parcialmente	2	40,0%
TOTAL OBS.	5	100%



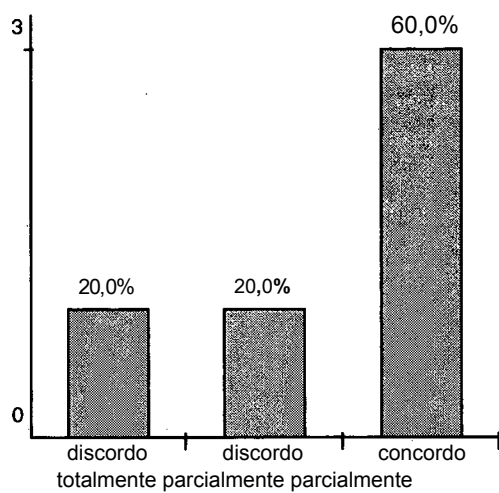
23.q23

q23	No. cit.	Freq.
discrepância parcialmente	2	40,0%
concordância parcialmente	3	60,0%
TOTAL OBS.	5	100%



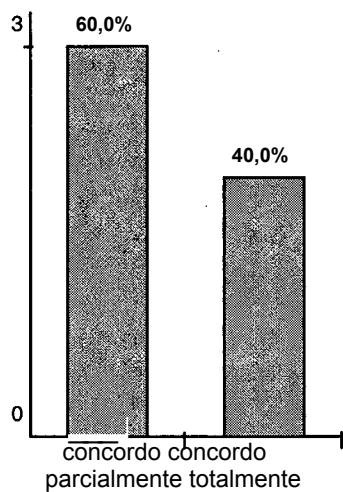
24.q24

q24	No. cit.	Freq.
discordo totalmente	1	20,0%
discordo parcialmente	1	20,0%
concordo parcialmente	3	60,0%
TOTAL OBS.	5	100%



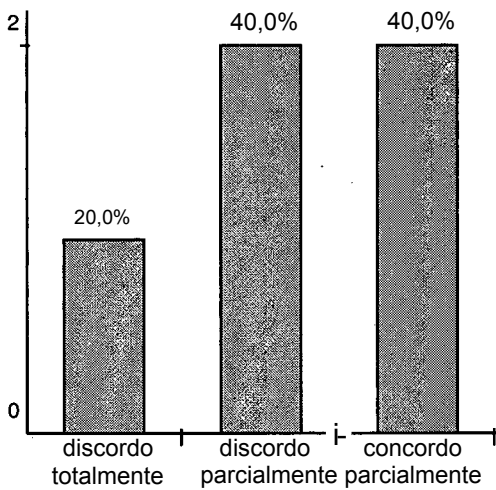
25.q25

q25	No. cit.	Freq.
concordo parcialmente	3	60,0%
concordo totalmente	2	40,0%
TOTAL OBS.	5	100%



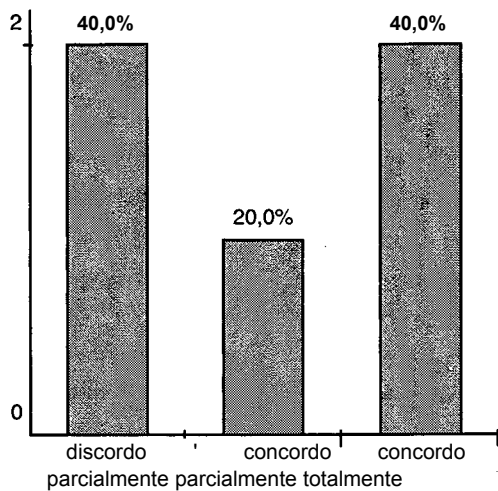
26.q26

q26	No. cit.	Freq.
discrepância totalmente	1	20,0%
discrepância parcialmente	2	40,0%
concordância parcialmente	2	40,0%
TOTAL OBS.	5	100%



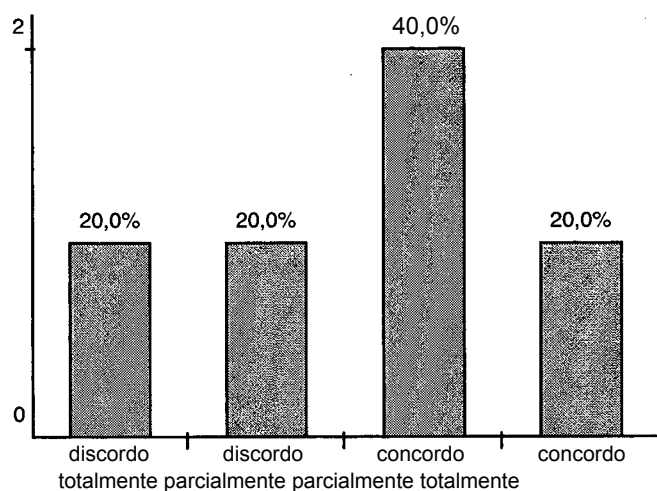
27.q27

q27	No. cit.	Freq.
discrepância parcialmente	2	40,0%
concordância parcialmente	1	20,0%
concordância totalmente	2	40,0%
TOTAL OBS.	5	100%



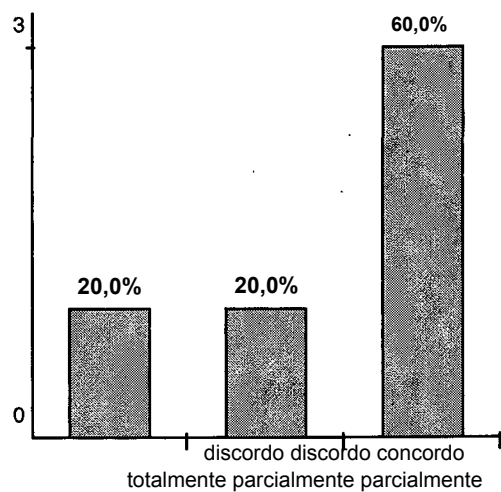
28.q28

q28	No. cit.	Freq.
discordo totalmente	1	20,0%
discordo parcialmente	1	20,0%
concordo parcialmente	2	40,0%
concordo totalmente	1	20,0%
TOTAL OBS.	5	100%



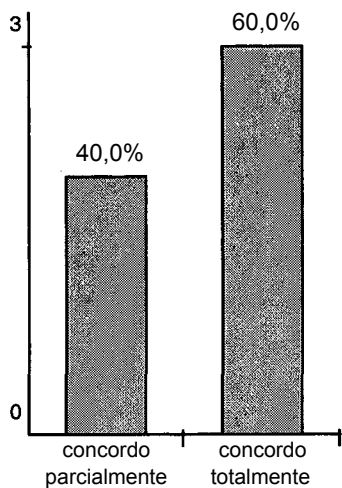
29.q29

q29	No. cit.	Freq.
discordo totalmente	1	20,0%
discordo parcialmente	1	20,0%
concordo parcialmente	3	60,0%
TOTAL OBS.	5	100%



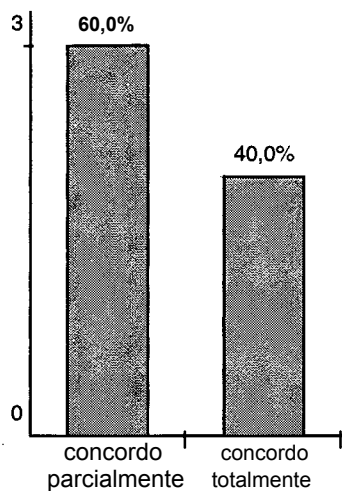
30.q30

q30	No. cit.	Freq.
concordo parcialmente	2	40,0%
concordo totalmente	3	60,0%
TOTAL OBS.	5	100%



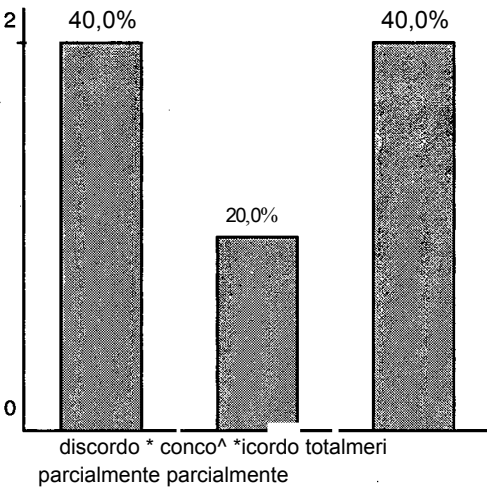
31.q31

q31	No. cit.	Freq.
concordo parcialmente	3	60,0%
concordo totalmente	2	40,0%
TOTAL OBS.	5	100%



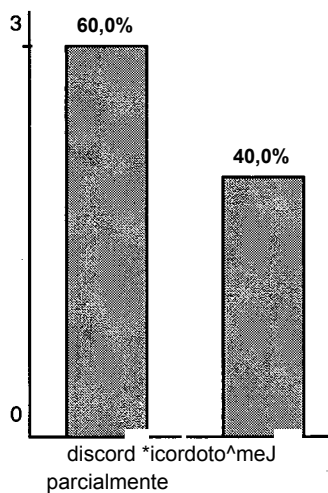
32.q32

q32	No. cit.	Freq.
discredo parcialmente	2	40,0%
concordo parcialmente	1	20,0%
concordo totalmente.	2	40,0%
TOTAL OBS.	5	100%



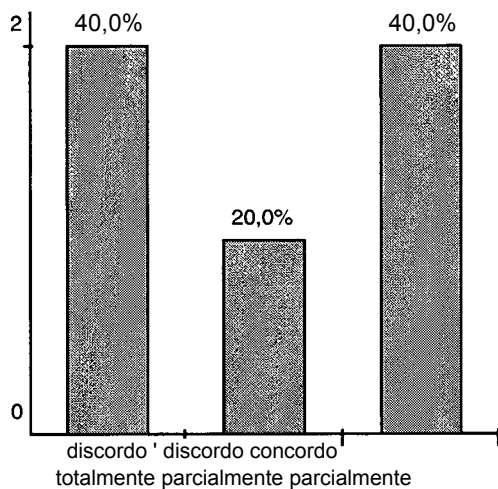
33.q33

q33	No. cit.	Freq.
discredo parcialmente	3	60,0%
concordo totalmente.	2	40,0%
TOTAL OBS.	5	100%



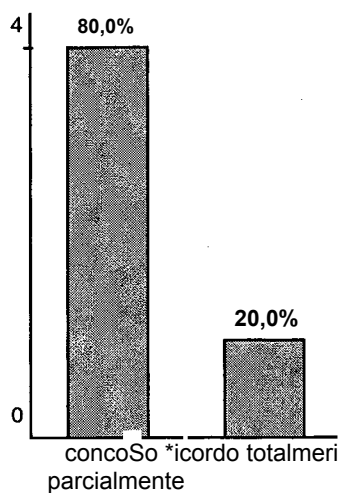
34.q34

q34	No. cit.	Freq.
discordo totalmente	2	40,0%
discordo parcialmente	1	20,0%
concordo parcialmente	2	40,0%
TOTAL OBS.	5	100%



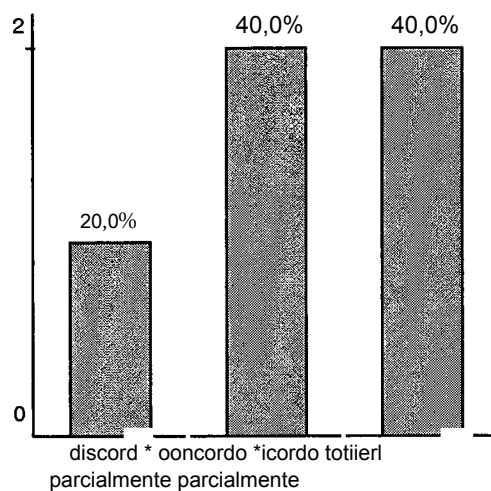
35.q35

q35	No. cit.	Freq.
concordo parcialmente	4	80,0%
concordo totalmente	1	20,0%
TOTAL OBS.	5	100%



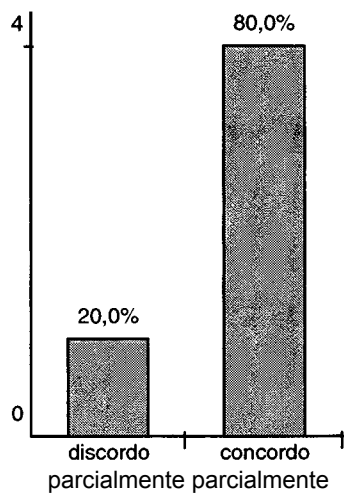
36.q36

q36	No. cit.	Freq.
discordo parcialmente	1	20,0%
concordo parcialmente	2	40,0%
concordo totalmente.	2	40,0%
TOTAL OBS.	5	100%



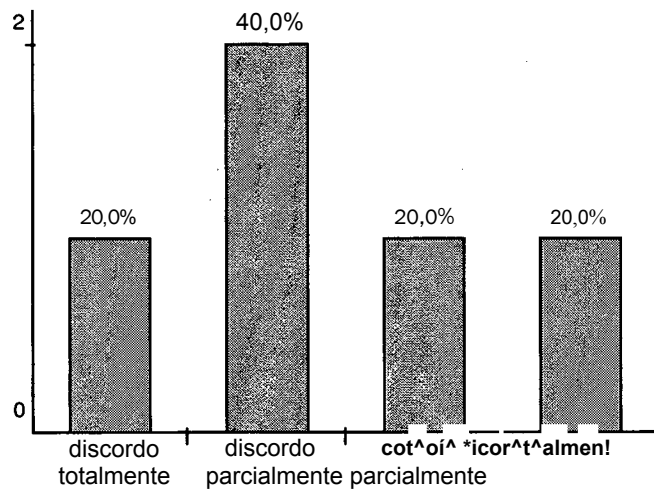
37.q37

q37	No. cit.	Freq.
discordo parcialmente	1	20,0%
concordo parcialmente	4	80,0%
TOTAL OBS.	5	100%



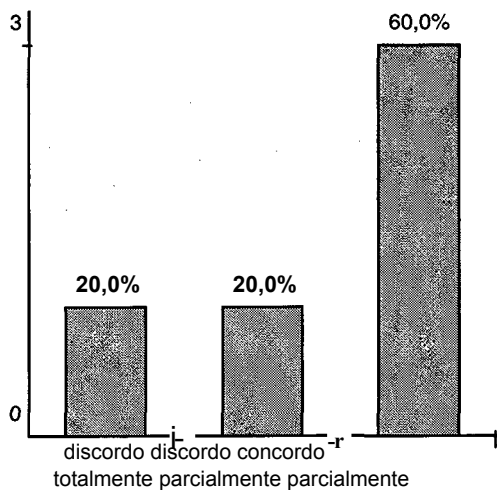
38.q38

q38	No. cit.	Freq.
discordo totalmente	1	20,0%
discordo parcialmente	2	40,0%
concordo parcialmente	1	20,0%
concordo totalmente.	1	20,0%
TOTAL OBS.	5	100%



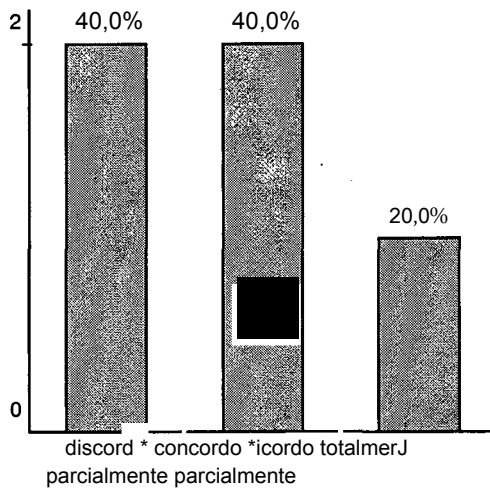
39.q39

q39	No. cit.	Freq.
discordo totalmente	1	20,0%
discordo parcialmente	1	20,0%
concordo parcialmente	3	60,0%
TOTAL OBS.	5	100%



40.q40

q40	No. cit.	Freq.
discordo parcialmente	2	40,0%
concordo parcialmente	2	40,0%
concordo totalmente.	1	20,0%
TOTAL OBS.	5	100%

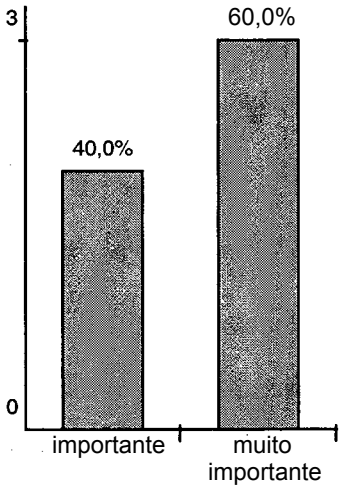


41.q41

q41	No. cit.	Freq.
qualidade do corpo docente	3	60,0%
convênios nacionais e internacionais de programas de mestrado e doutorado	4	80,0%
atividades de intercâmbio cultural voltadas para o corpo discente e docente	1	20,0%
parceria com empresas	3	60,0%
tradição da Instituição	2	40,0%
formação e capacitação contínua do corpo docente	1	20,0%
provão e avaliação do IVIEC	1	20,0%
TOTAL OBS.	5	

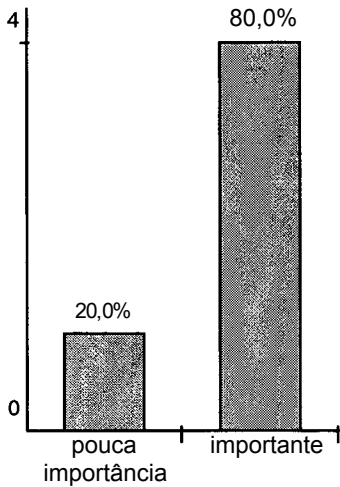
43.q42

q42	No. cit.	Freq.
importante	2	40,0%
muito importante	3	60,0%
TOTAL OBS.	5	100%



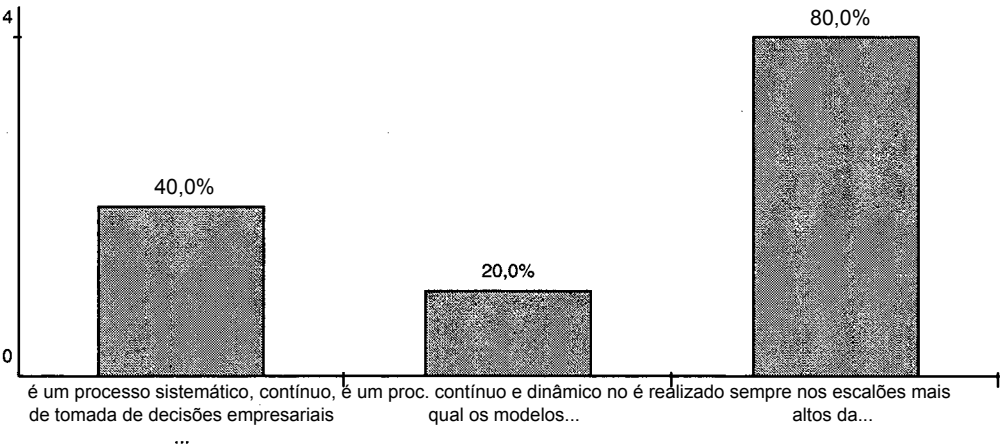
44.q43

q43	No. cit.	Freq.
pouca importância	1	20,0%
importante	4	80,0%
TOTAL OBS.	5	100%



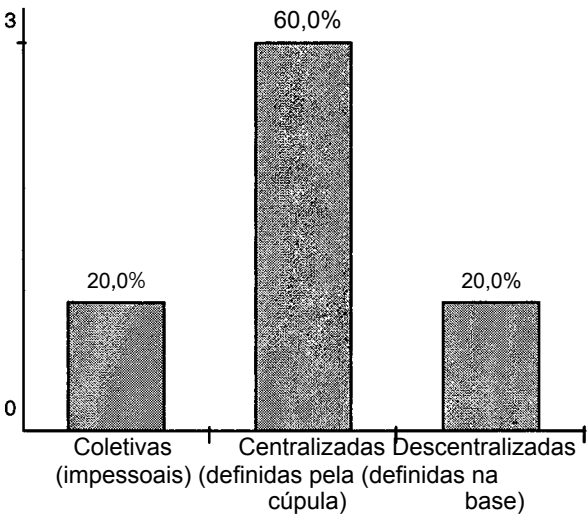
45.q44

q44	No. cit.	Freq.
é um processo sistemático, contínuo, de tomada de decisões empresariais ...	2	40,0%
é um proc. contínuo e dinâmico no qual os modelos ...	1	20,0%
é realizado sempre nos escalões mais altos da ...	4	80,0%
TOTAL OBS.	5	



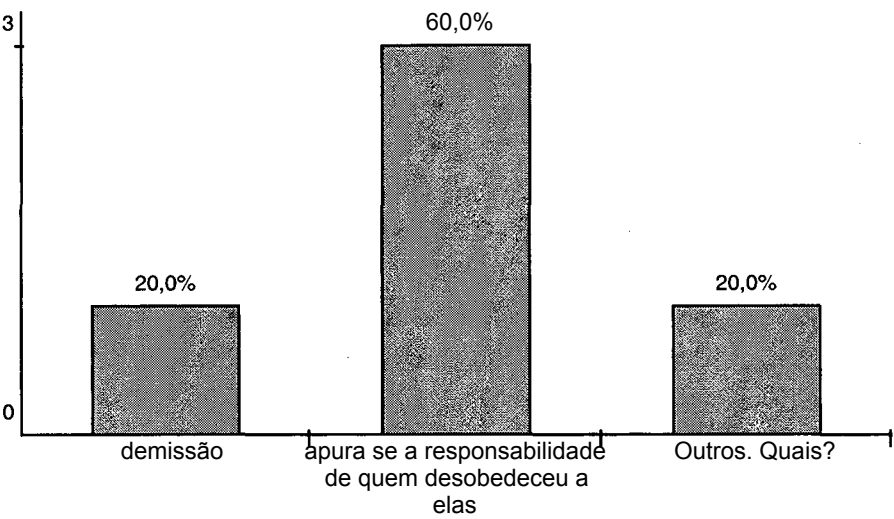
46.q45

q45	No. cit.	Freq.
Coletivas (impessoais)	1	20,0%
Centralizadas (definidas pela cúpula)	3	60,0%
Descentralizadas (definidas na base)	1	20,0%
TOTAL OBS.	5	100%



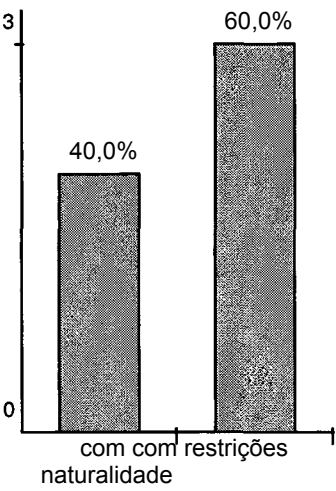
47.q46

q46	No. cit.	Freq.
demissão	1	20,0%
apura-se a responsabilidade de quem desobedeceu a elas	3	60,0%
Outros. Quais?	1	20,0%
TOTAL OBS.	5	100%



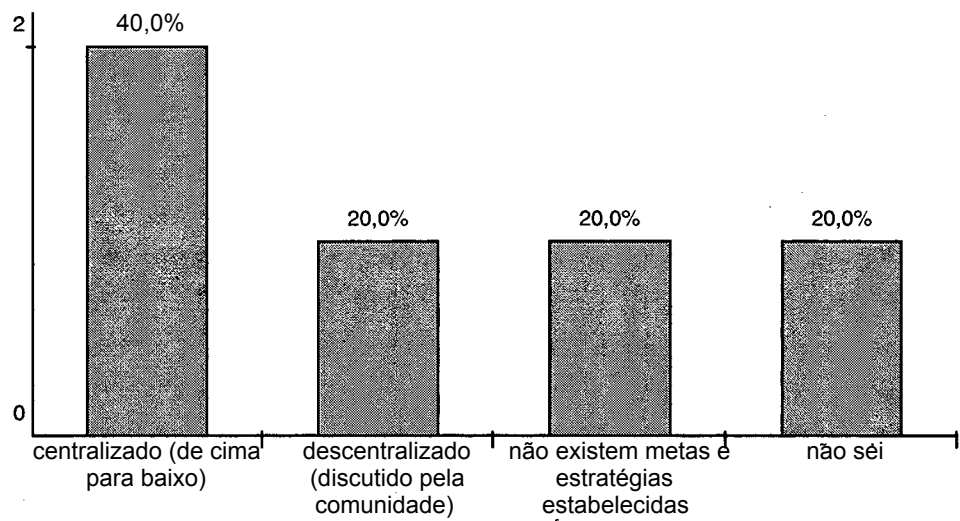
49.q47

q47	No. cit.	Freq.
com naturalidade	2	40,0%
com restrições	3	60,0%
TOTAL OBS.	5	100%



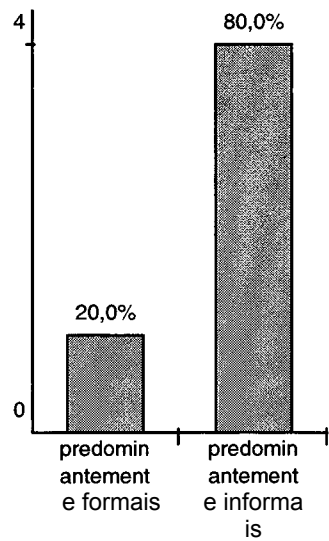
50.q48

q48	No. cit.	Freq.
centralizado (de cima para baixo)	2	40,0%
descentralizado (discutido pela comunidade)	1	20,0%
não existem metas e estratégias estabelecidas	1	20,0%
não sei	1	20,0%
TOTAL OBS.	5	100%



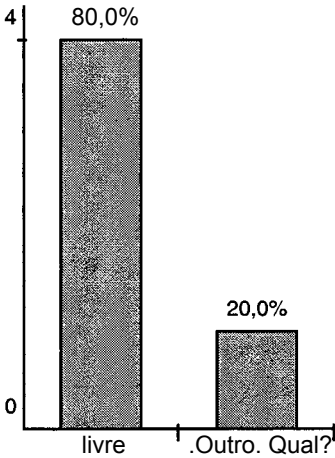
51.q49

q49	No. cit.	Freq.
predominantemente formais	1	20,0%
predominantemente informais	4	80,0%
TOTAL OBS.	5	100%



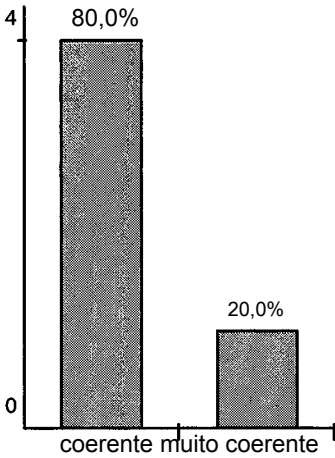
52.q50

qSO	No. cit.	Freq.
livre	4	80,0%
.Outro. Qual?	1	20,0%
TOTAL OBS.	5	100%



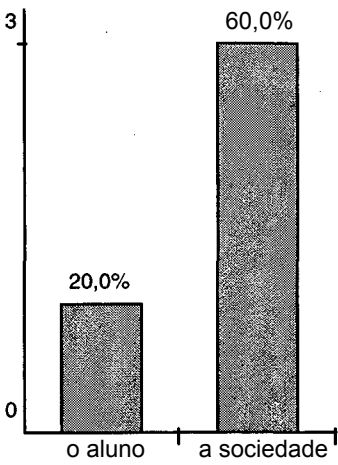
54.q51

q51	No. cit.	Freq.
coerente	4	80,0%
muito coerente	1	20,0%
TOTAL OBS.	5	100%



55.q52

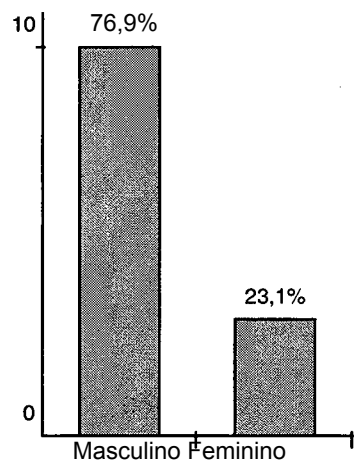
q52	No. cit.	Freq.
o aluno	1	20,0%
a sociedade	3	60,0%
TOTAL OBS.	5	



Abaixo de 3 anos

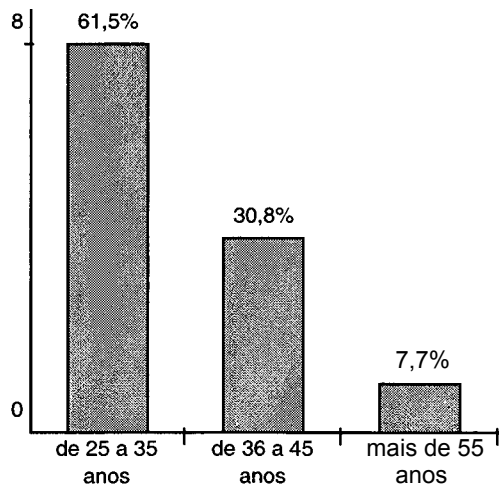
I.Sexo

Sexo	No. cit.	Freq.
Masculino	10	76,9%
Feminino	3	23,1%
TOTAL OBS.	13	100%



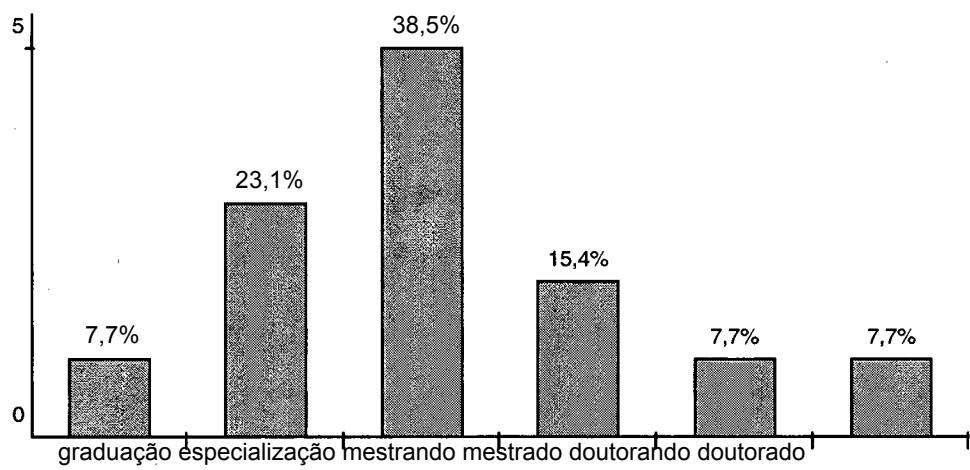
2.Faixa etária

Faixa etária	No. cit.	Freq.
de 25 a 35 anos	8	61,5%
de 36 a 45 anos	4	30,8%
mais de 55 anos	1	7,7%
TOTAL OBS.	13	100%



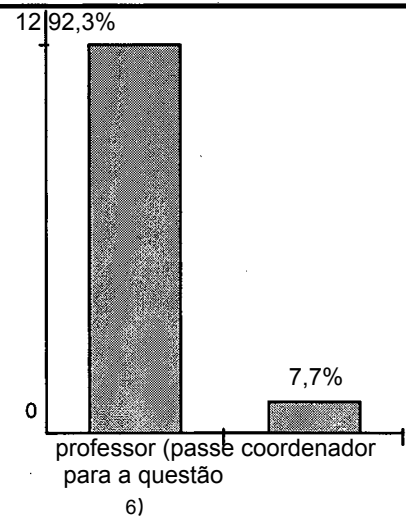
3.Escolaridade

Escolaridade	No. cit.	Freq.
graduação	1	7,7%
especialização	3	23,1%
mestrando	5	38,5%
mestrado	2	15,4%
doutorando	1	7,7%
doutorado	1	7,7%
TOTAL OBS.	13	100%



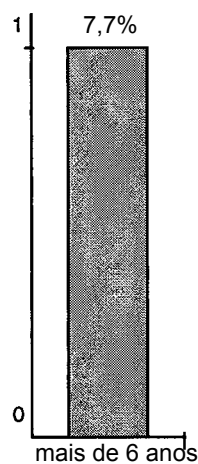
4.Função atual

Função atual	No. cit.	Freq.
professor (passe para a questão 6)	12	92,3%
coordenador	1	7,7%
TOTAL OBS.	13	100%



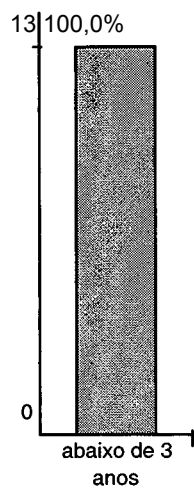
S.Tempo de cargo

Tempo de cargo	No. cit.	Freq.
mais de 6 anos	1	7,7%
TOTAL OBS.	13	



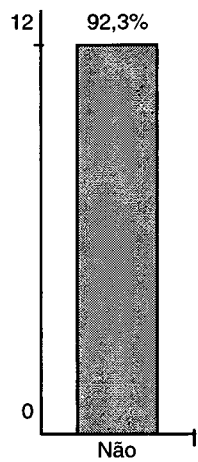
ó.Tempo de serviço

Tempo de serviço	No. cit.	Freq.
abaixo de 3 anos	13	100%
TOTAL OBS.	13	100%



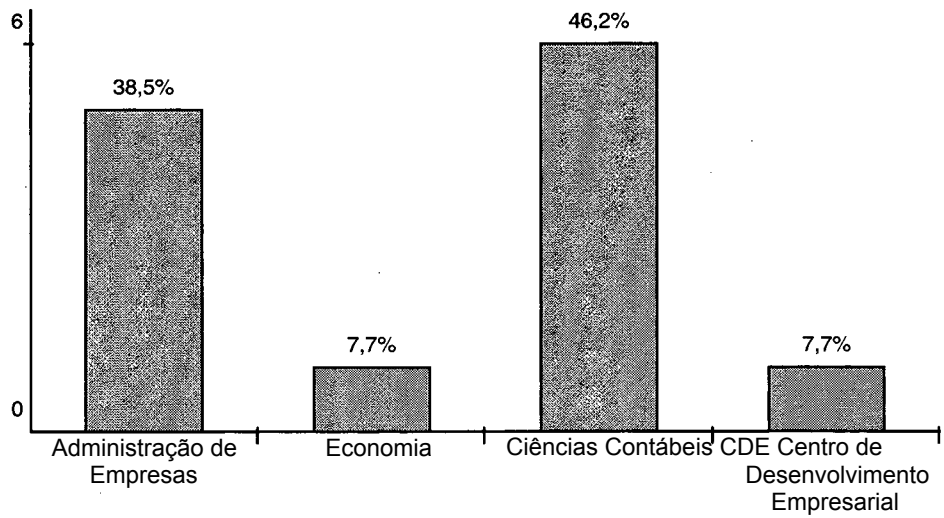
7.Atuou em cargo

Atuou em cargo	No. cit.	Freq.
Não	12	92,3%
TOTAL OBS.	13	



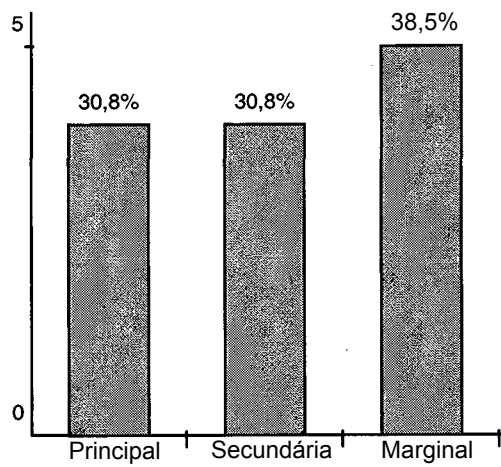
8.Em que curso atua

Em que curso atua	No. cit.	Freq.
Administração de Empresas	5	38,5%
Economia	1	7,7%
Ciências Contábeis	6	46,2%
CDE - Centro de Desenvolvimento Empresarial	1	7,7%
TOTAL OBS.	13	100%



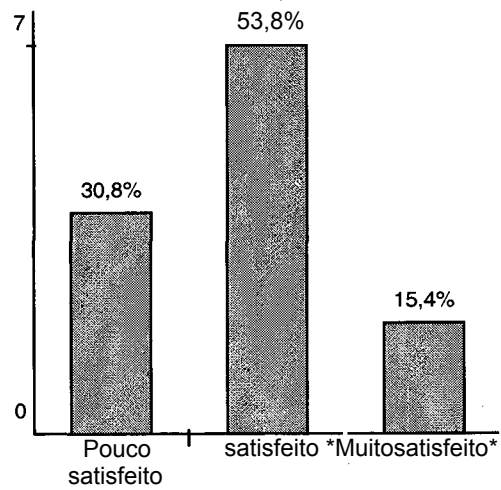
9.Renda atual

Renda atual	No. cit.	Freq.
Principal	4	30,8%
Secundária	4	30,8%
Marginal	5	38,5%
TOTAL OBS.	13	100%



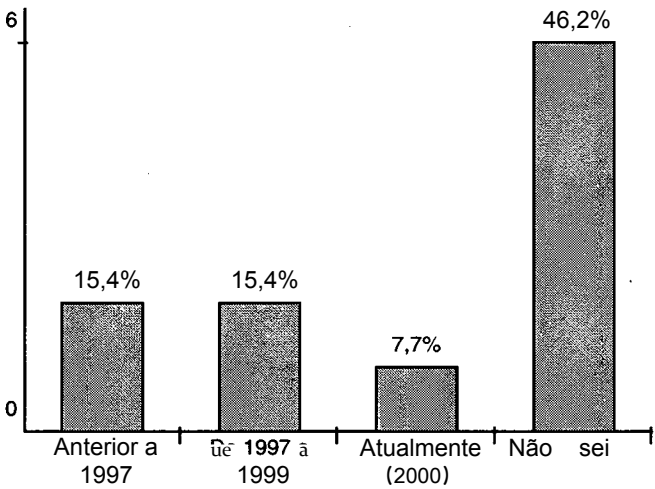
10.Nível de satisfação

Nível de satisfação	No. cit.	Freq.
Pouco satisfeito	4	30,8%
satisfeito	7	53,8%
Muito satisfeito	2	15,4%
TOTAL OBS.	13	100%



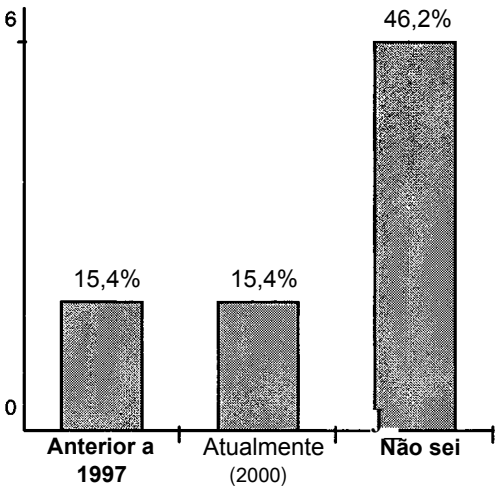
11.q11

q11	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	2	15,4%
De 1997 a 1999	2	15,4%
Atualmente (2000)	1	7,7%
Não sei	6	46,2%
TOTAL OBS.	13	



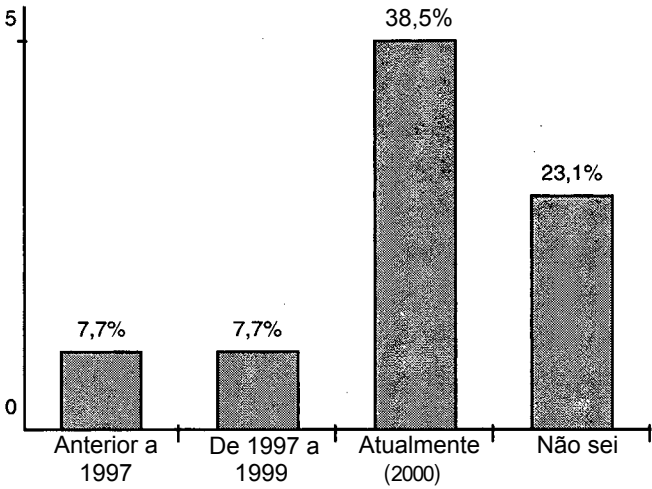
12.q12

q12	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	2	15,4%
Atualmente (2000)	2	15,4%
Não sei	6	46,2%
TOTAL OBS.	13	



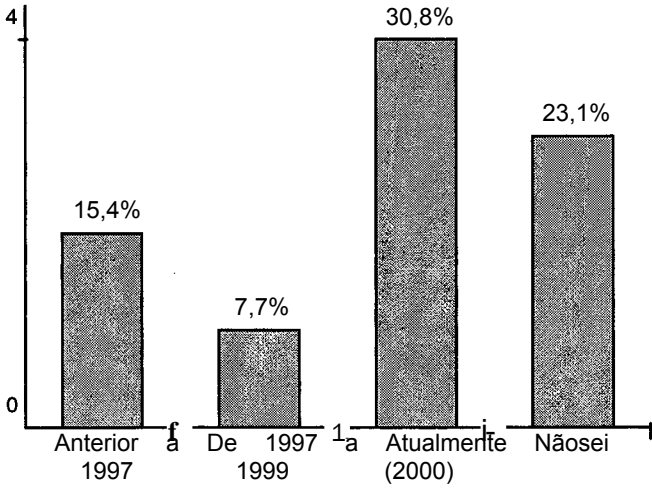
13.q13

q13	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	1	7,7%
De 1997 a 1999	1	7,7%
Atualmente (2000)	5	38,5%
Não sei	3	23,1%
TOTAL OBS.	13	



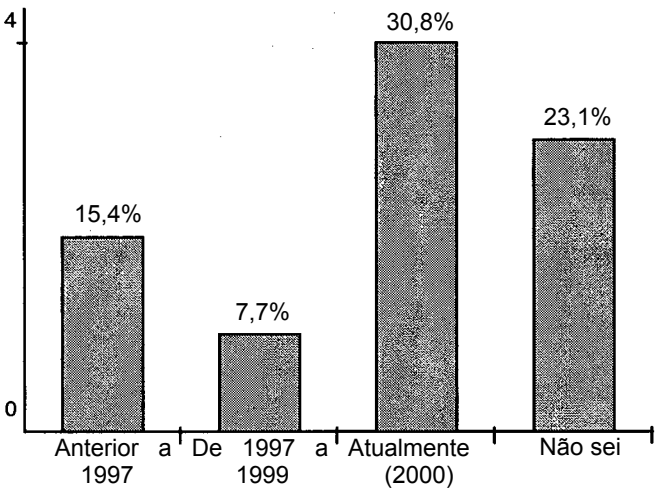
14.q14

q14	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	2	15,4%
De 1997 a 1999	1	7,7%
Atualmente (2000)	4	30,8%
Não sei	3	23,1%
TOTAL OBS.	13	



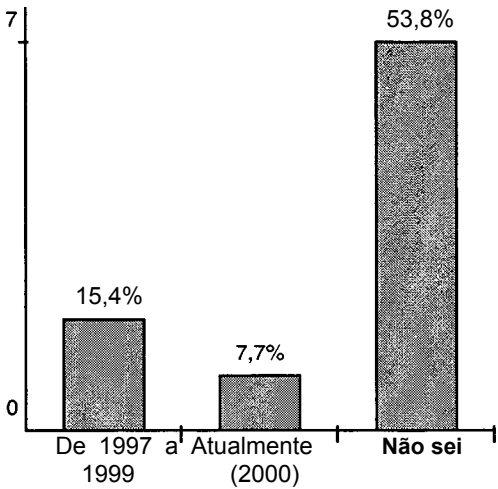
15.q15

q15	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	2	15,4%
De 1997 a 1999	1	7,7%
Atualmente (2000)	4	30,8%
Não sei	3	23,1%
TOTAL OBS.	13	



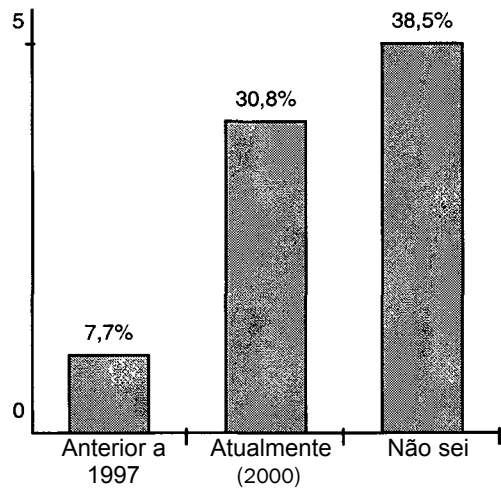
16.q16

q16	No. cit.	Freq.
De 1997 a 1999	2	15,4%
Atualmente (2000)	1	7,7%
Não sei	7	53,8%
TOTAL OBS.	13	



17.q17

q17	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	1	7,7%
Atualmente (2000)	4	30,8%
Não sei	5	38,5%
TOTAL OBS.	13	

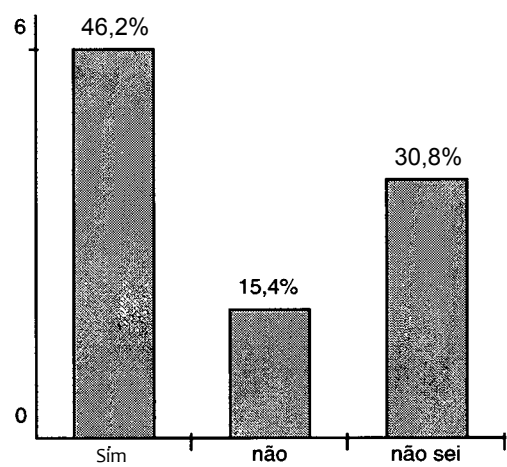


18.q18

q18	No. cit.	Freq.
perda de pessoal-chave	5	38,5%
subestimar a concorrência	6	46,2%
perda de nichos de mercado	2	15,4%
falência ou atraso no desenvolvimento de novos produtos	5	38,5%
pouco contato com os clientes	4	30,8%
perda de participação no mercado	2	15,4%
diminuição do crescimento	1	7,7%
descontentamento dos funcionários / professores	4	30,8%
elevada rotatividade de pessoal	3	23,1%
rotatividade da diretoria	1	7,7%
racionalização da direção	1	7,7%
reações instintivas	2	15,4%
cortes generalizados	2	15,4%
demissões	1	7,7%
TOTAL OBS.	13	

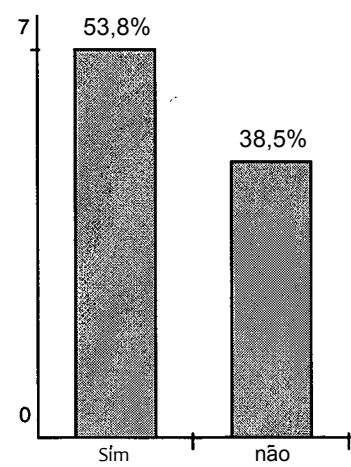
19.q19

q19	No. cit.	Freq.
Sim	6	46,2%
não	2	15,4%
não sei	4	30,8%
TOTAL OBS.	13	



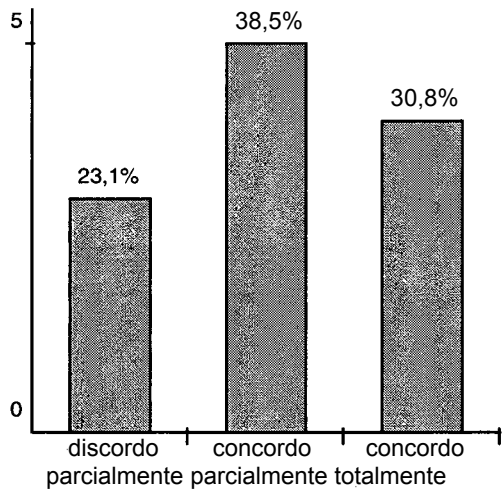
20.q20

q20	No. cit.	Freq.
sim	7	53,8%
não	5	38,5%
TOTAL OBS.	13	



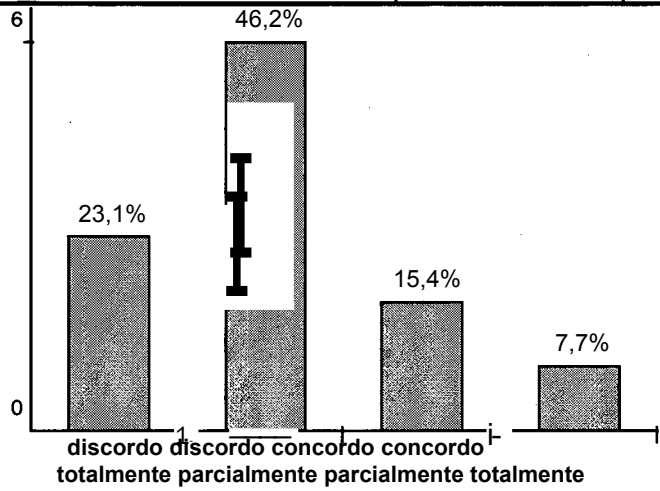
21.q21

q21	No. cit.	Freq.
discrepância parcial	3	23,1%
concordância parcial	5	38,5%
concordância total	4	30,8%
TOTAL OBS.	13	



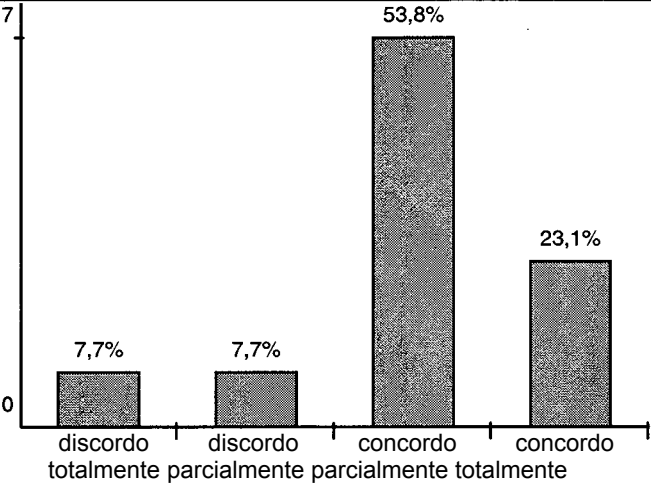
22.q22

q22	No. cit.	Freq.
discrepância total	3	23,1%
discrepância parcial	6	46,2%
concordância parcial	2	15,4%
concordância total	1	7,7%
TOTAL OBS.	13	



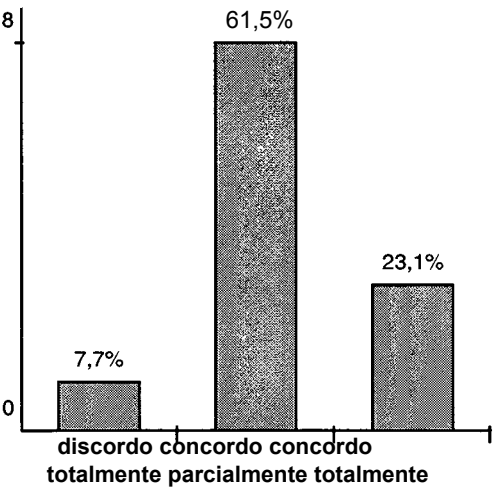
23.q23

q23	No. cit.	Freq.
discrepância totalmente	1	7,7%
discrepância parcialmente	1	7,7%
concordância parcialmente	7	53,8%
concordância totalmente	3	23,1%
TOTAL OBS.	13	



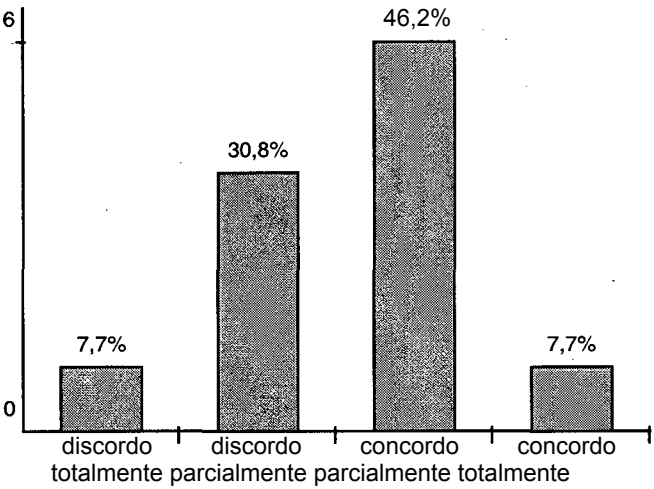
24.q24

q24	No. cit.	Freq.
discrepância totalmente	1	7,7%
concordância parcialmente	8	61,5%
concordância totalmente	3	23,1%
TOTAL OBS.	13	



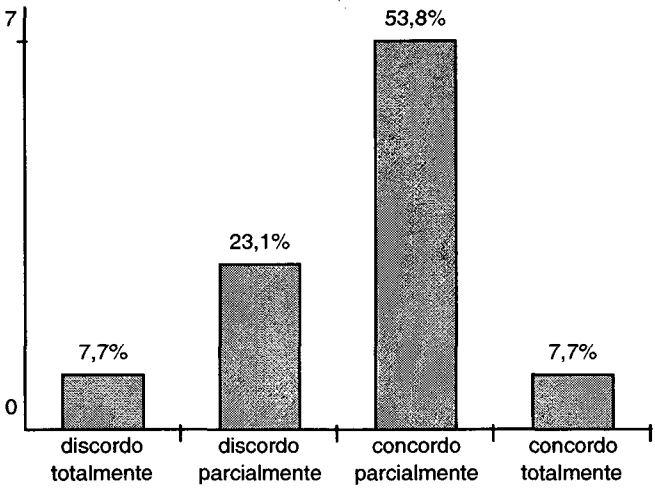
25.q25

q25	No. cit.	Freq.
discrepância totalmente	1	7,7%
discrepância parcialmente	4	30,8%
concordância parcialmente	6	46,2%
concordância totalmente	1	7,7%
TOTAL OBS.	13	



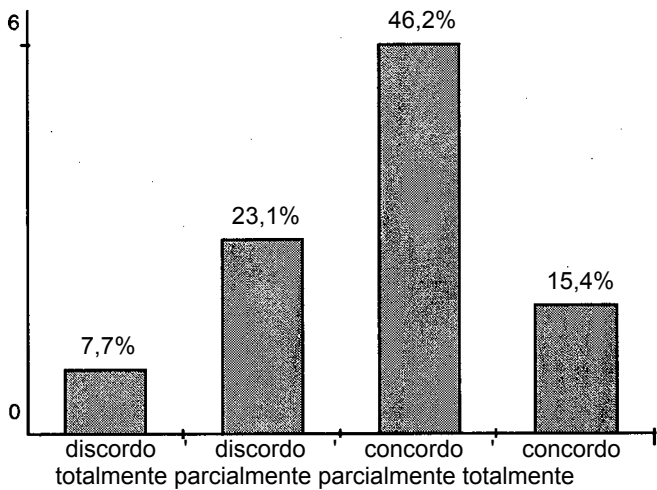
26.q26

q26	No. cit.	Freq.
discrepância totalmente	1	7,7%
discrepância parcialmente	3	23,1%
concordância parcialmente	7	53,8%
concordância totalmente	1	7,7%
TOTAL OBS.	13	



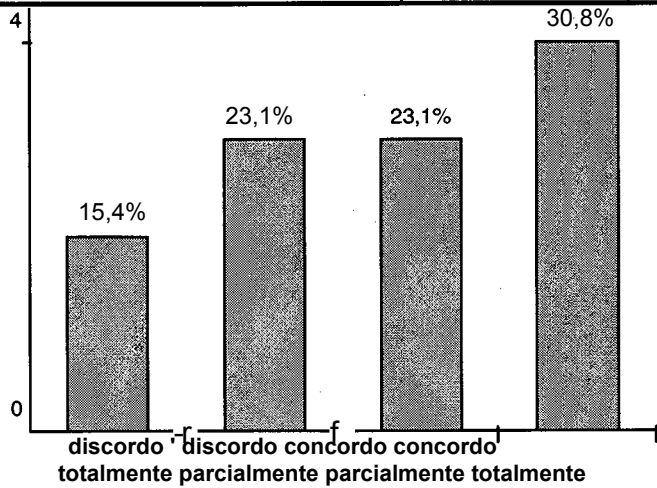
II.qII

q27	No. cit.	Freq.
discrepância totalmente	1	7,7%
discrepância parcialmente	3	23,1%
concordância parcialmente	6	46,2%
concordância totalmente	2	15,4%
TOTAL OBS.	13	



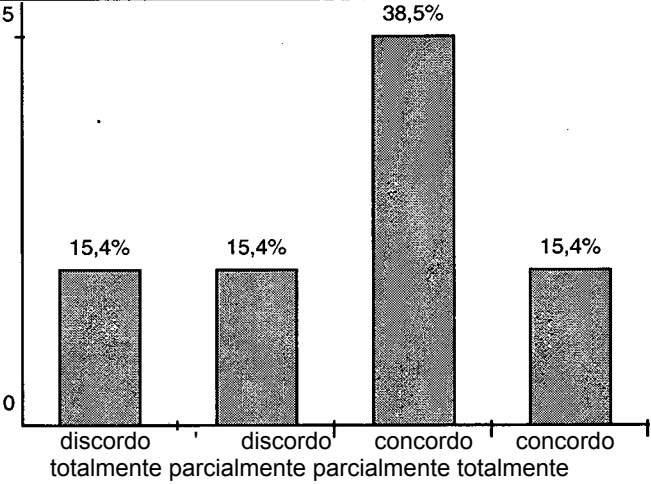
28.q28

q28	No. cit.	Freq.
discrepância totalmente	2	15,4%
discrepância parcialmente	3	23,1%
concordância parcialmente	3	23,1%
concordância totalmente	4	30,8%
TOTAL OBS.	13	



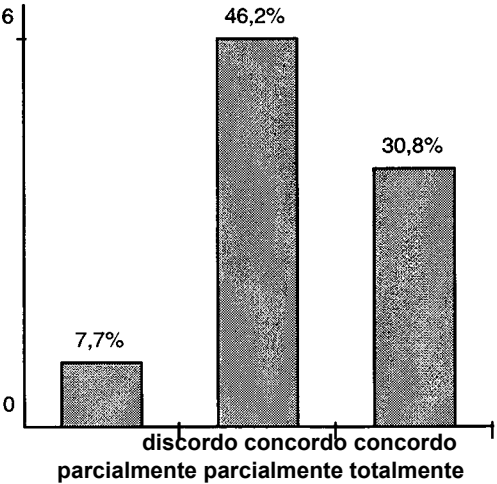
29.q29

q29	No. cit.	Freq.
discrepncia totalmente	2	15,4%
discrepncia parcialmente	2	15,4%
concorda parcialmente	5	38,5%
concorda totalmente	2	15,4%
TOTAL OBS.	13	



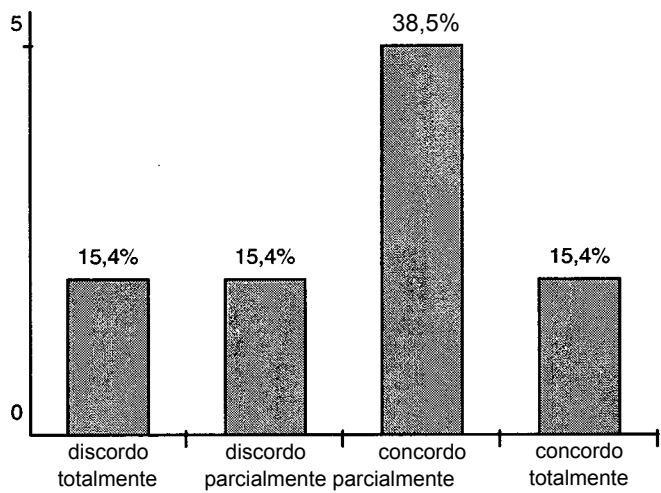
30.q30

q30	No. cit.	Freq.
discrepncia parcialmente	1	7,7%
concorda parcialmente	6	46,2%
concorda totalmente	4	30,8%
TOTAL OBS.	13	



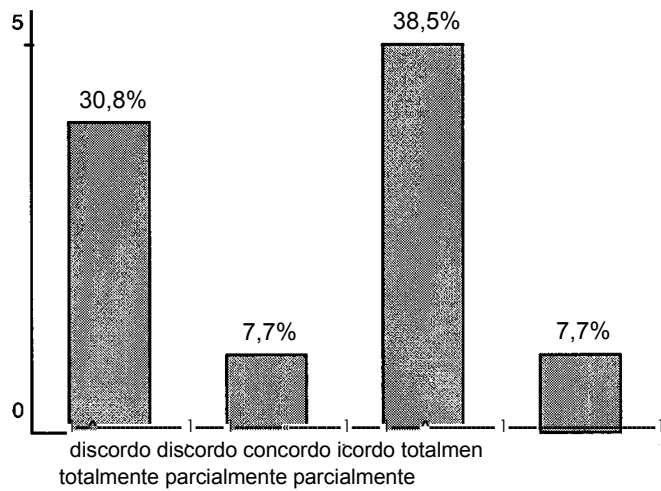
31.q31

q31	No. cit.	Freq.
discrepncia totalmente	2	15,4%
discrepncia parcialmente	2	15,4%
concorda parcialmente	5	38,5%
concorda totalmente	2	15,4%
TOTAL OBS.	13	



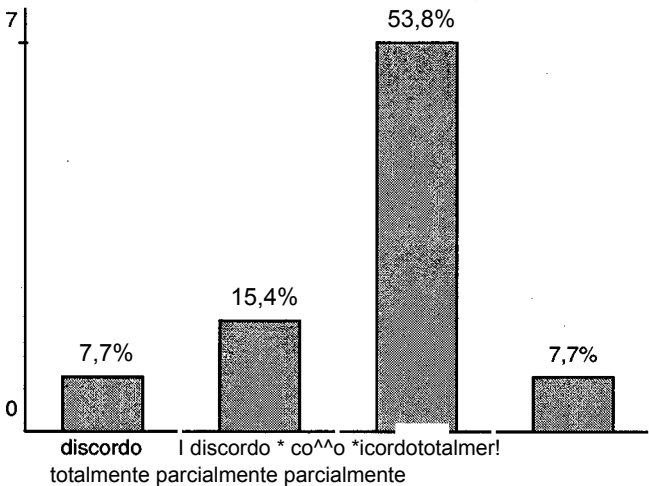
32.q32

q32	No. cit.	Freq.
discrepncia totalmente	4	30,8%
discrepncia parcialmente	1	7,7%
concorda parcialmente	5	38,5%
concorda totalmente.	1	7,7%
TOTAL OBS.	13	



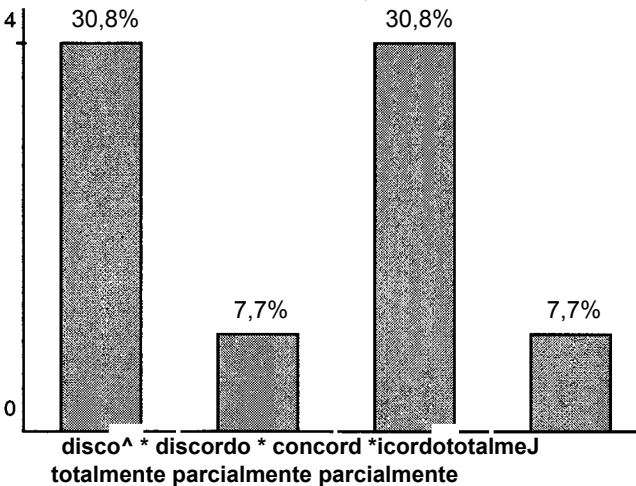
33.q33

q33	No. cit.	Freq.
discrepncia totalmente	1	7,7%
discrepncia parcialmente	2	15,4%
concorda parcialmente	7	53,8%
concorda totalmente.	1	7,7%
TOTAL OBS.	13	



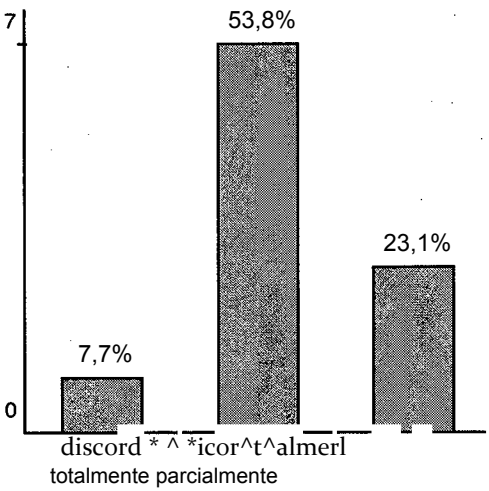
34.q34

q34	No. cit.	Freq.
discrepncia totalmente	4	30,8%
discrepncia parcialmente	1	7,7%
concorda parcialmente	4	30,8%
concorda totalmente.	1	7,7%
TOTAL OBS.	13	



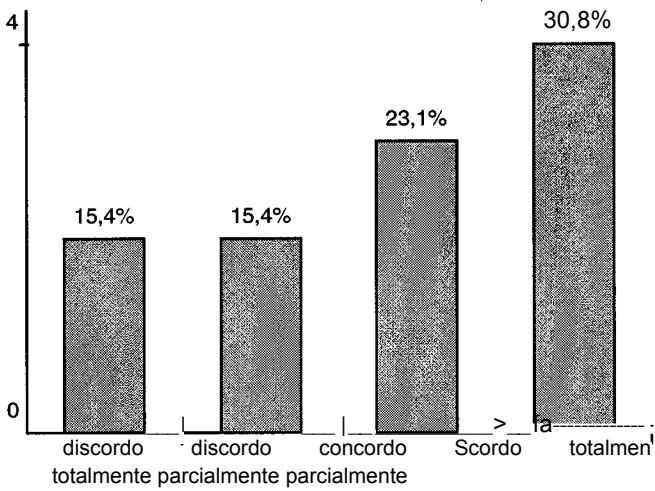
35.q35

q35	No. cit.	Freq.
discrepância totalmente	1	7,7%
concordância parcialmente	7	53,8%
concordância totalmente.	3	23,1%
TOTAL OBS.	13	



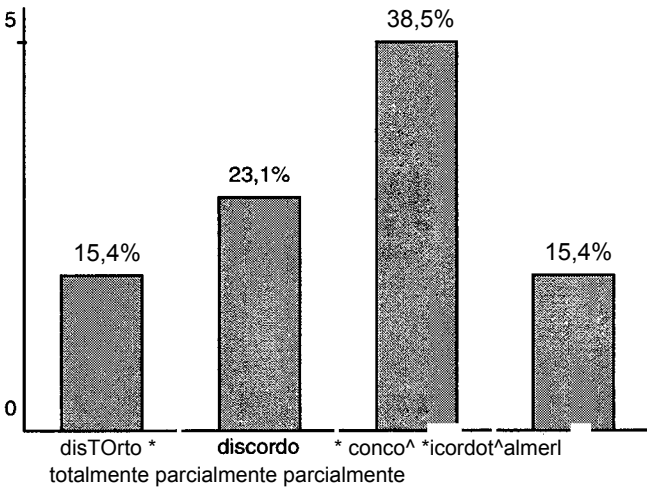
36.q36

q36	No. cit.	Freq.
discrepância totalmente	2	15,4%
discrepância parcialmente	2	15,4%
concordância parcialmente	3	23,1%
concordância totalmente.	4	30,8%
TOTAL OBS.	13	



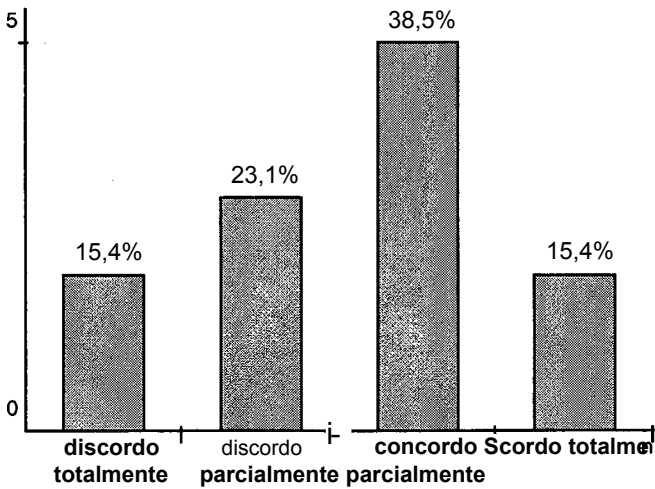
37.q37

q37	No. cit.	Freq.
discrepância totalmente	2	15,4%
discrepância parcialmente	3	23,1%
concordância parcialmente	5	38,5%
concordância totalmente.	2	15,4%
TOTAL OBS.	13	



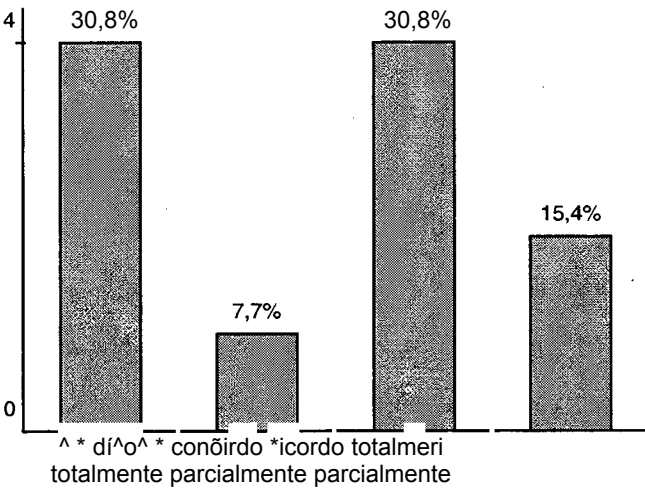
38.q38

q38	No. cit.	Freq.
discrepância totalmente	2	15,4%
discrepância parcialmente	3	23,1%
concordância parcialmente	5	38,5%
concordância totalmente.	2	15,4%
TOTAL OBS.	13	



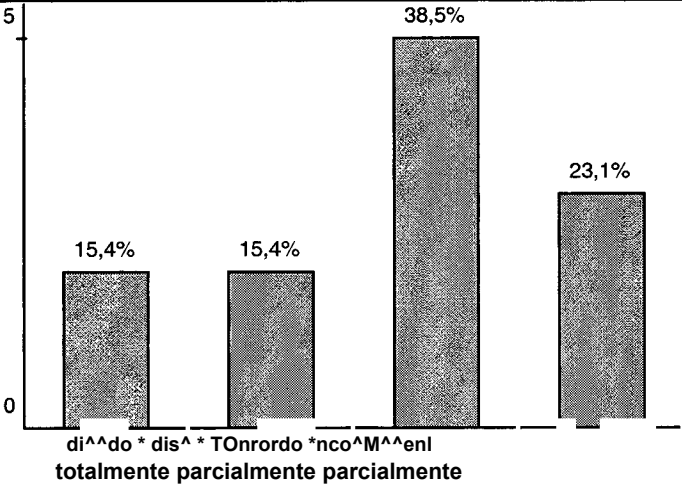
39.q39

q39	No. cit.	Freq.
discreto totalmente	4	30,8%
discreto parcialmente	1	7,7%
concordo parcialmente	4	30,8%
concordo totalmente.	2	15,4%
TOTAL OBS.	13	



40.q40

q40	No. cit.	Freq.
discreto totalmente	2	15,4%
discreto parcialmente	2	15,4%
concordo parcialmente	5	38,5%
concordo totalmente.	3	23,1%
TOTAL OBS.	13	

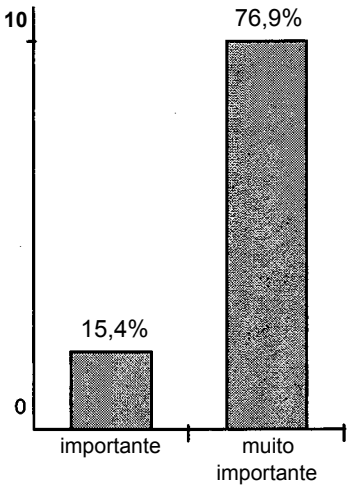


41.q41

q41	No. cit.	Freq.
qualidade do corpo docente	10	76,9%
convenios nacionais e internacionais de programas de mestrado e doutorado	4	30,8%
atividades de intercâmbio cultural voltadas para o corpo discente e docente	2	15,4%
redes de informações	2	15,4%
parceria com empresas	2	15,4%
excelência no ensino	2	15,4%
tradição da Instituição	3	23,1%
formação e capacitação contínua do corpo docente	4	30,8%
avaliação institucional	3	23,1%
pesquisa acadêmica	4	30,8%
TOTAL OBS.	13	

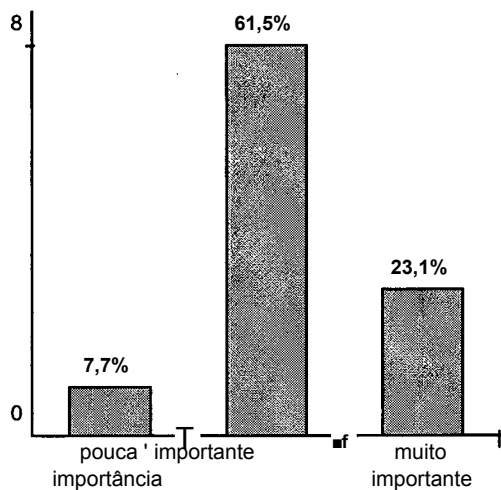
43.q42

q42	No. cit.	Freq.
importante	2	15,4%
muito importante	10	76,9%
TOTAL OBS.	13	



44.q43

q43	No. cit.	Freq.
pouca importância	1	7,7%
importante	8	61,5%
muito importante	3	23,1%
TOTAL OBS.	13	

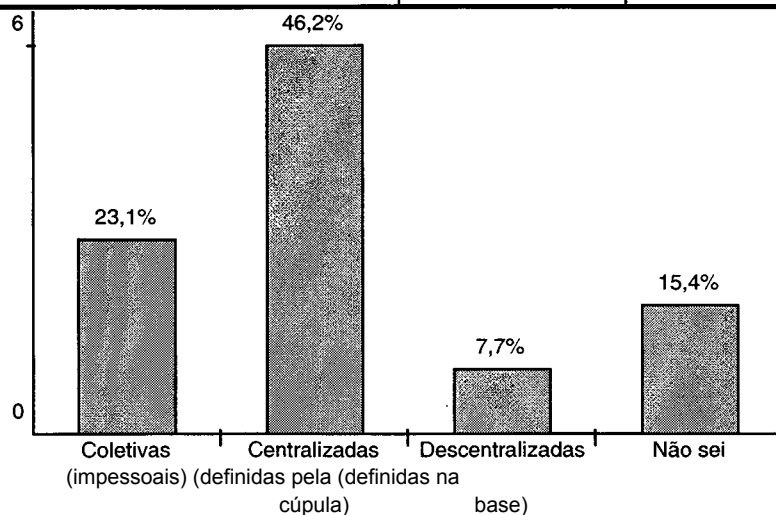


45.q44

q44	No. cit.	Freq.
é um proc. que induz as pessoas a tomar decisões	3	23,1%
as decisões não se engrenam com proc. e planos	1	7,7%
é uma solução para ajustar Inadequações existen ...	2	15,4%
é um processo sistemático, contínuo, de tomada de decisões empresariais ...	3	23,1%
é um proc. contínuo e dinâmico no qual os modelos ...	5	38,5%
é realizado sempre nos escalões mais altos da ...	4	30,8%
TOTAL OBS.	13	

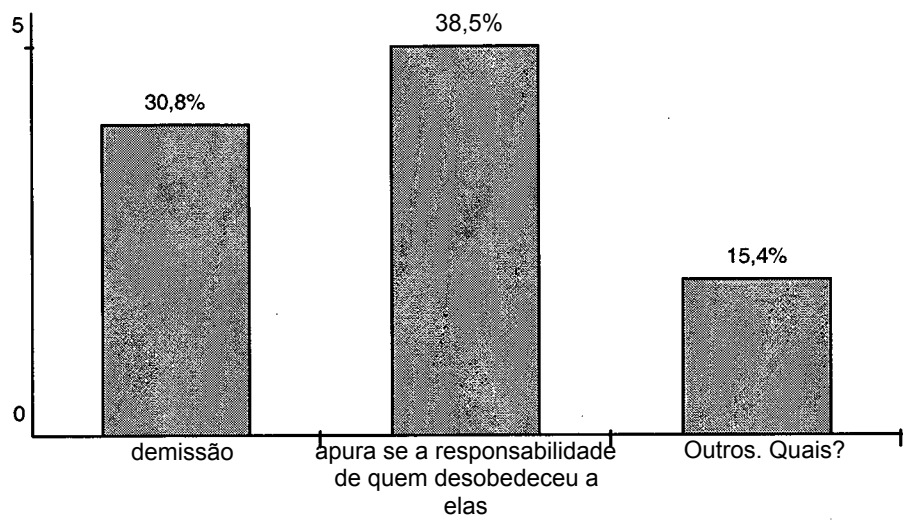
46.q45

q45	No. cit.	Freq.
Coletivas (impessoais)	3	23,1%
Centralizadas (definidas pela cúpula)	6	46,2%
Descentralizadas (definidas na base)	1	7,7%
Não sei	2	15,4%
TOTAL OBS.	13	



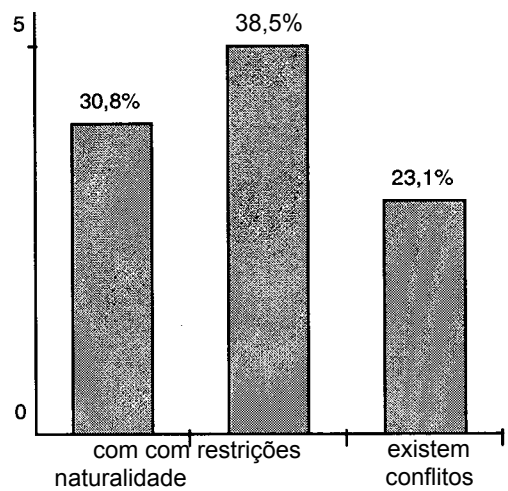
47.q46

q46	No. cit.	Freq.
demissão	4	30,8%
apura-se a responsabilidade de quem desobedeceu a elas	5	38,5%
Outros. Quais?	2	15,4%
TOTAL OBS.	13	



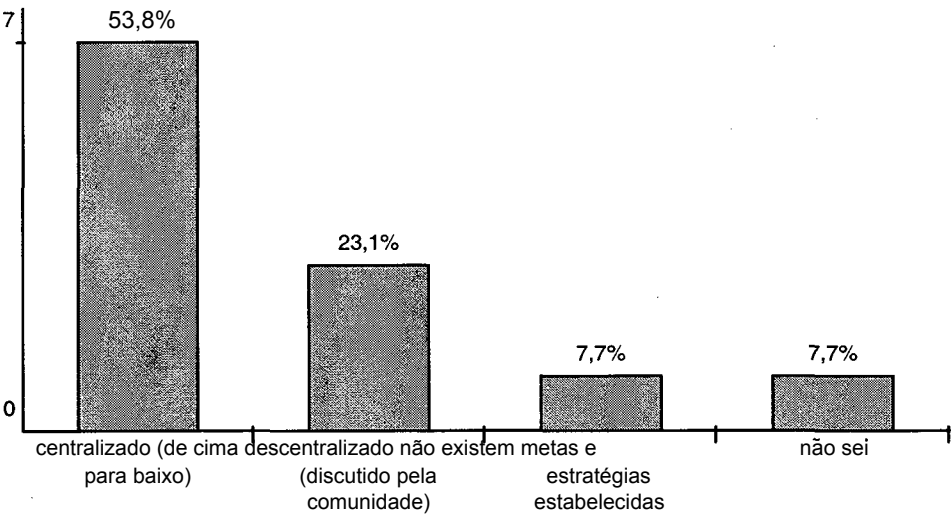
49.q47

q47	No. cit.	Freq.
com naturalidade	4	30,8%
com restrições	5	38,5%
existem conflitos	3	23,1%
TOTAL OBS.	13	



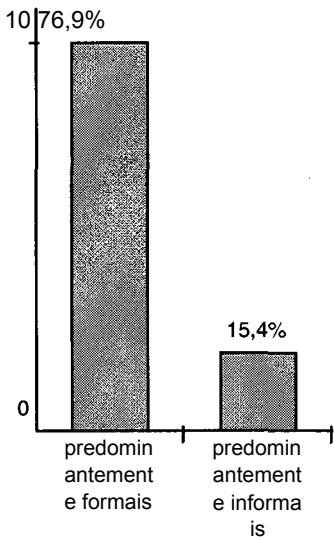
50.q48

q48	No. cit.	Freq.
centralizado (de cima para baixo)	7	53,8%
descentralizado (discutido pela comunidade)	3	23,1%
não existem metas e estratégias estabelecidas	1	7,7%
não sei	1	7,7%
TOTAL OBS.	13	



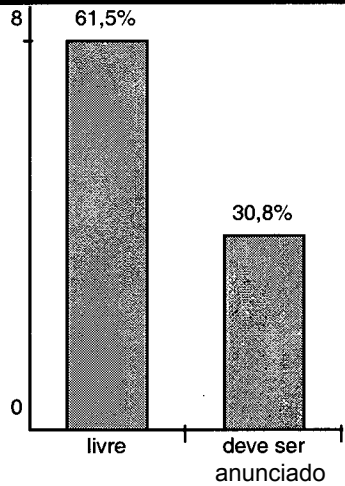
51.q49

q49	No. cit.	Freq.
predominantemente formais	10	76,9%
predominantemente informais	2	15,4%
TOTAL OBS.	13	



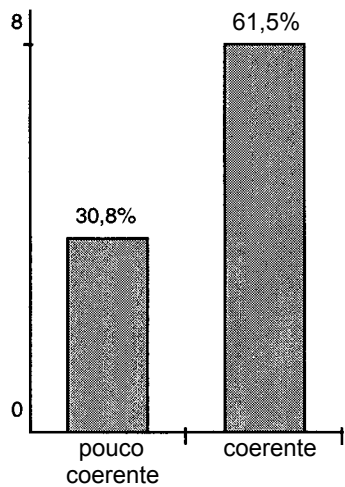
52.q50

q50	No. cit.	Freq.
livre	8	61,5%
deve ser anunciado	4	30,8%
TOTAL OBS.	13	



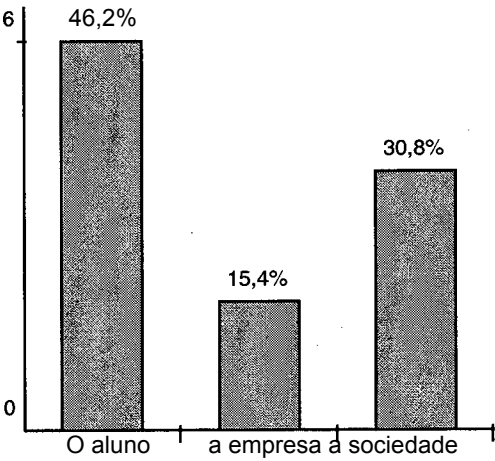
54.q51

q51	No. cit.	Freq.
pouco coerente	4	30,8%
coerente	8	61,5%
TOTAL OBS.	13	



55.q52

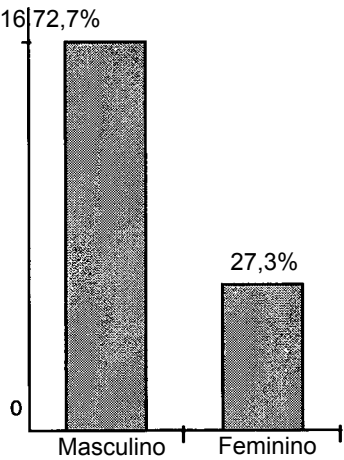
q52	No. cit.	Freq.
o aluno	6	46,2%
a empresa	2	15,4%
a sociedade	4	30,8%
TOTAL OBS.	13	



De 3 a 10 anos

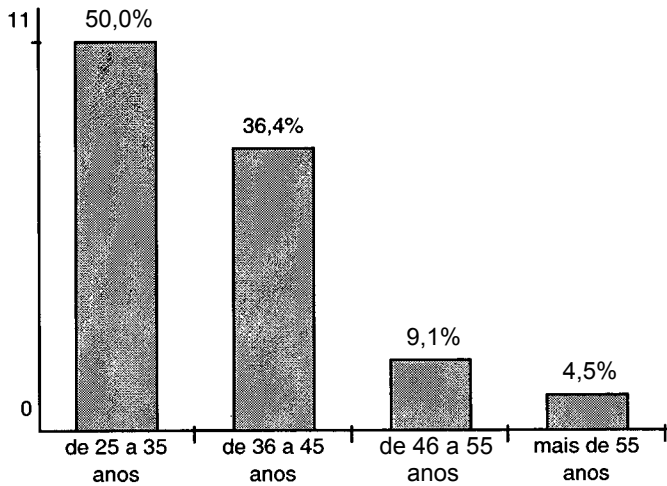
I.Sexo

Sexo	No. cit.	Freq.
Masculino	16	72,7%
Feminino	6	27,3%
TOTAL OBS.	22	100%



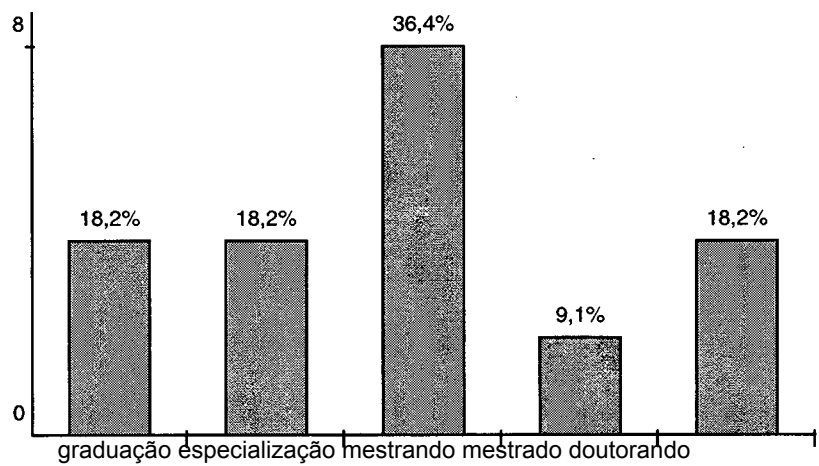
2.Faixa etária

Faixa etária	No. cit.	Freq.
de 25 a 35 anos	11	50,0%
de 36 a 45 anos	8	36,4%
de 46 a 55 anos	2	9,1%
mais de 55 anos	1	4,5%
TOTAL OBS.	22	100%



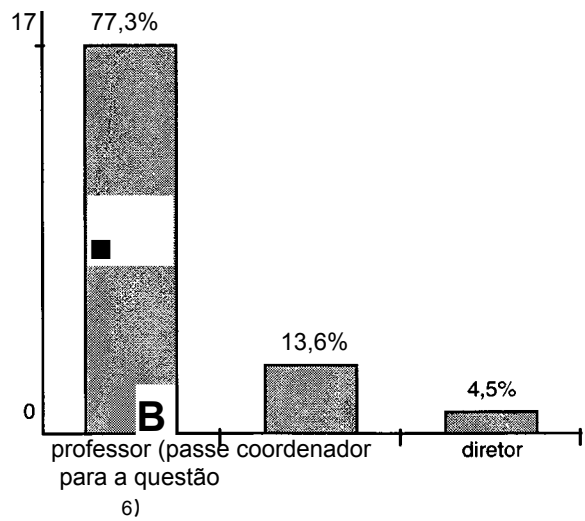
3.Escolaridade

Escolaridade	No. cit.	Freq.
graduação	4	18,2%
especialização	4	18,2%
mestrando	8	36,4%
mestrado	2	9,1%
doutorando	4	18,2%
TOTAL OBS.	22	100%



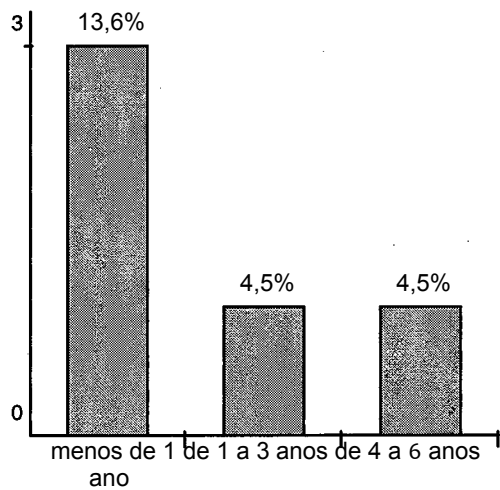
4.Função atual

Função atual	No. cit.	Freq.
professor (passe para a questão 6)	17	77,3%
coordenador	3	13,6%
diretor	1	4,5%
TOTAL OBS.	22	



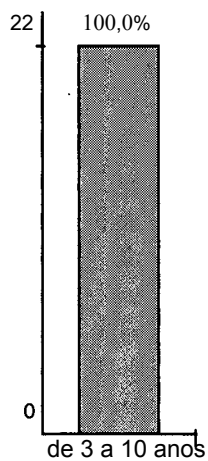
5.Tempo de cargo

Tempo de cargo	No. cit.	Freq.
menos de 1 ano	3	13,6%
de 1 a 3 anos	1	4,5%
de 4 a 6 anos	1	4,5%
TOTAL OBS.	22	



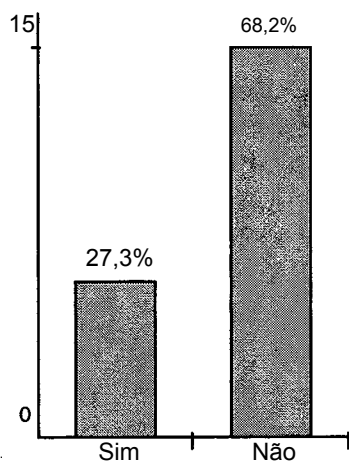
6.Tempo de serviço

Tempo de serviço	No. cit.	Freq.
de 3 a 10 anos	22	100%
TOTAL OBS.	22	100%



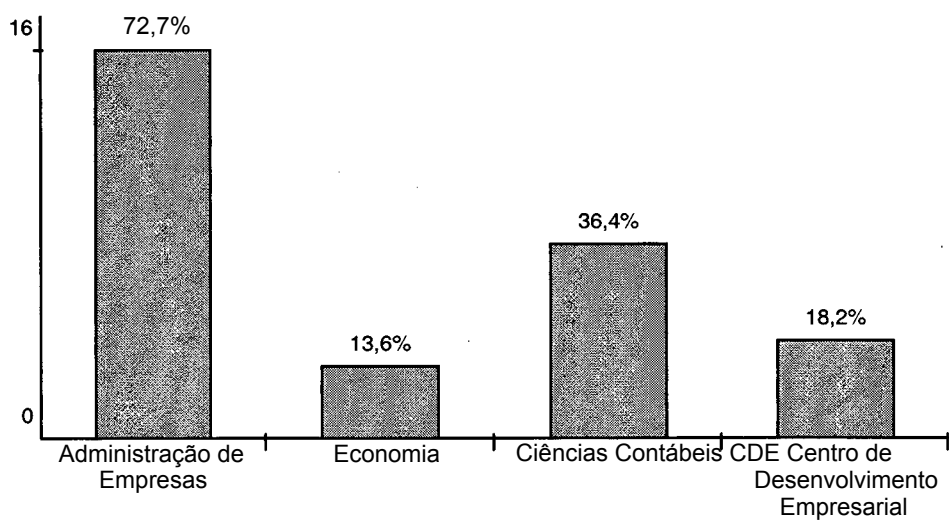
7. Atuou em cargo

Atuou em cargo	No. cit.	Freq.
Sim	6	27,3%
Não	15	68,2%
TOTAL OBS.	22	



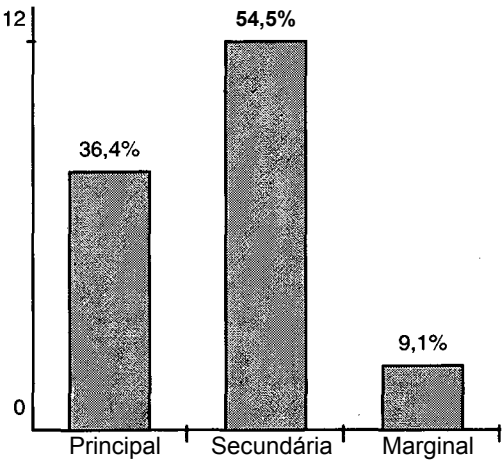
8. Em que curso atua

Em que curso atua	No. cit.	Freq.
Administração de Empresas	16	72,7%
Economia	3	13,6%
Ciências Contábeis	8	36,4%
CDE - Centro de Desenvolvimento Empresarial	4	18,2%
TOTAL OBS.	22	



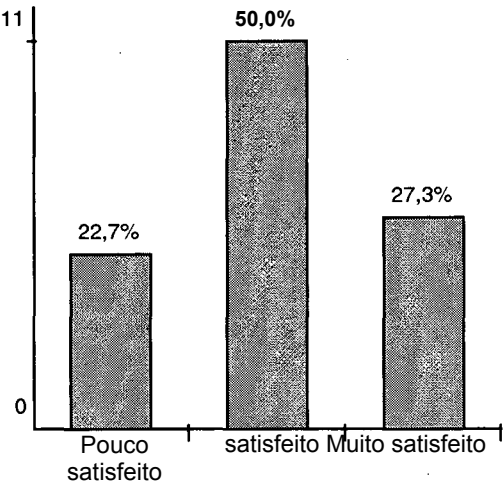
9.Renda atual

Renda atual	No. cit.	Freq.
Principal	8	36,4%
Secundária	12	54,5%
Marginal	2	9,1%
TOTAL OBS.	22	100%



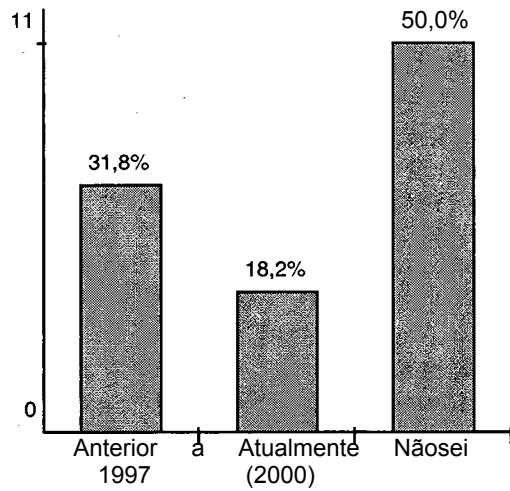
10.Nível de satisfação

Nível de satisfação	No. cit.	Freq.
Pouco satisfeito	5	22,7%
satisfeito	11	50,0%
Muito satisfeito	6	27,3%
TOTAL OBS.	22	100%



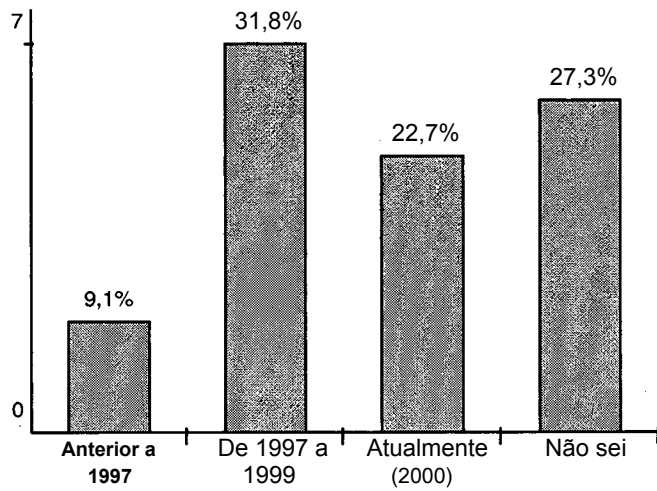
11.q11

q11	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	7	31,8%
Atualmente (2000)	4	18,2%
Não sei	11	50,0%
TOTAL OBS.	22	100%



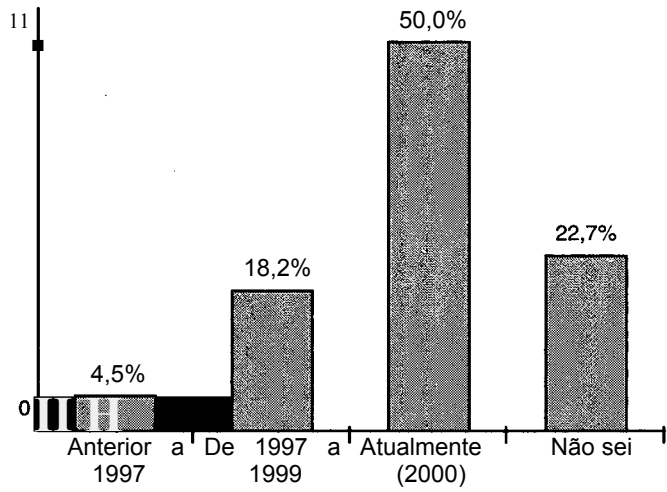
12.q12

q12	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	2	9,1%
De 1997 a 1999	7	31,8%
Atualmente (2000)	5	22,7%
Não sei	6	27,3%
TOTAL OBS.	22	



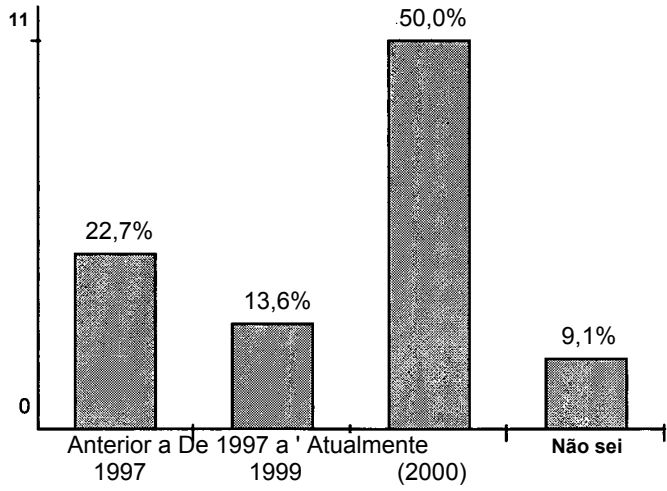
13.q13

q13	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	1	4,5%
De 1997 a 1999	4	18,2%
Atualmente (2000)	11	50,0%
Não sei	5	22,7%
TOTAL OBS.	22	



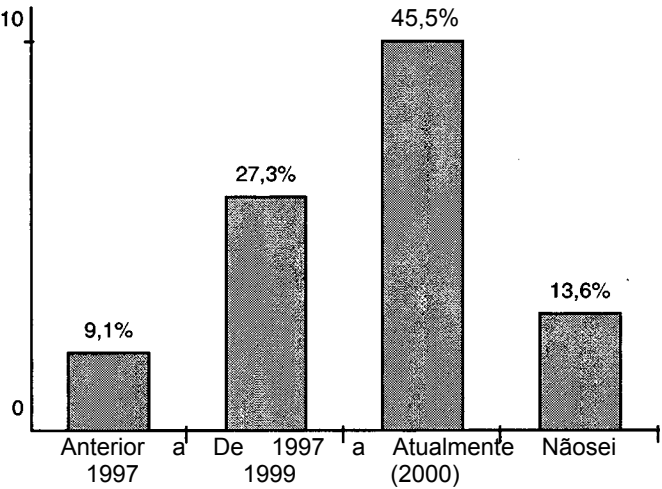
14.q14

q14	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	5	22,7%
De 1997 a 1999	3	13,6%
Atualmente (2000)	11	50,0%
Não sei	2	9,1%
TOTAL OBS.	22	



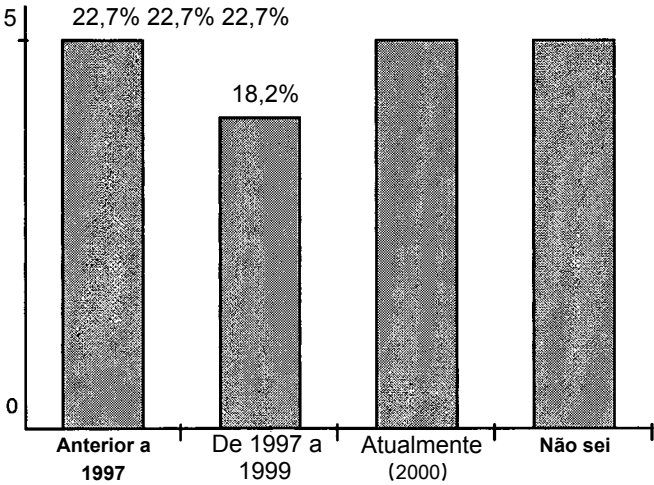
15.q15

q15	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	2	9,1%
De 1997 a 1999	6	27,3%
Atualmente (2000)	10	45,5%
Não sei	3	13,6%
TOTAL OBS.	22	



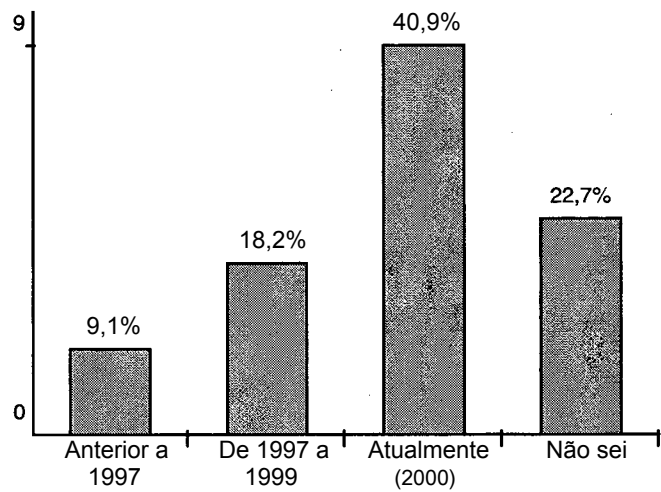
16.q16

q16	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	5	22,7%
De 1997 a 1999	4	18,2%
Atualmente (2000)	5	22,7%
Não sei	5	22,7%
TOTAL OBS.	22	



11.q11

q17	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	2	9,1%
De 1997 a 1999	4	18,2%
Atualmente (2000)	9	40,9%
Não sei	5	22,7%
TOTAL OBS.	22	

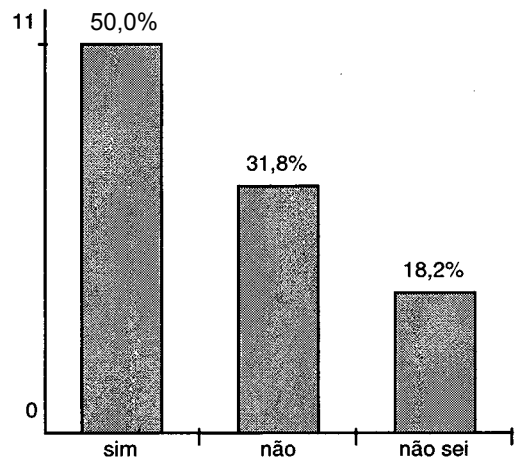


18.q18

q18	No. cit.	Freq.
perda de pessoal-chave	12	54,5%
subestimar a concorrência	8	36,4%
perda de nichos de mercado	2	9,1%
falência ou atraso no desenvolvimento de novos produtos	5	22,7%
pouco contato com os clientes	3	13,6%
perda de participação no mercado	4	18,2%
diminuição do crescimento	4	18,2%
perda de clientes-chave	3	13,6%
descontentamento dos funcionários / professores	10	45,5%
elevada rotatividade de pessoal	9	40,9%
rotatividade da diretoria	10	45,5%
racionalização da direção	2	9,1%
reações instintivas	3	13,6%
cortes generalizados	2	9,1%
demissões	2	9,1%
TOTAL OBS.	22	

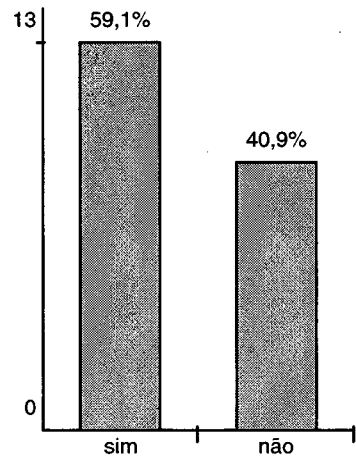
19.q19

q19	No. cit.	Freq.
Sim	11	50,0%
não	7	31,8%
não sei	4	18,2%
TOTAL OBS.	22	100%



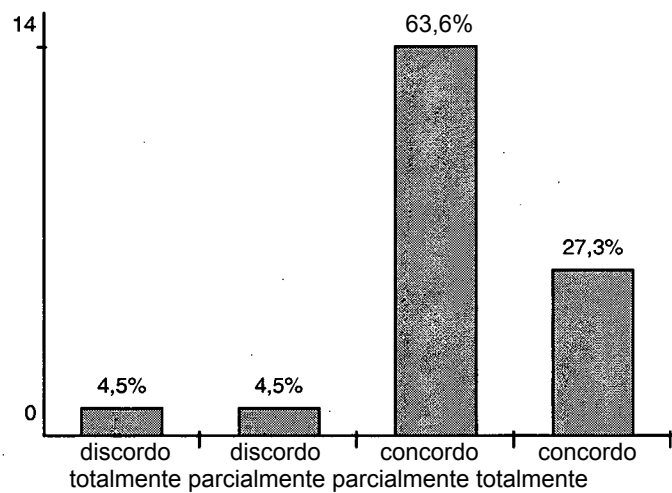
20.q20

q20	No. cit.	Freq.
Sim	13	59,1%
não	9	40,9%
TOTAL OBS.	22	100%



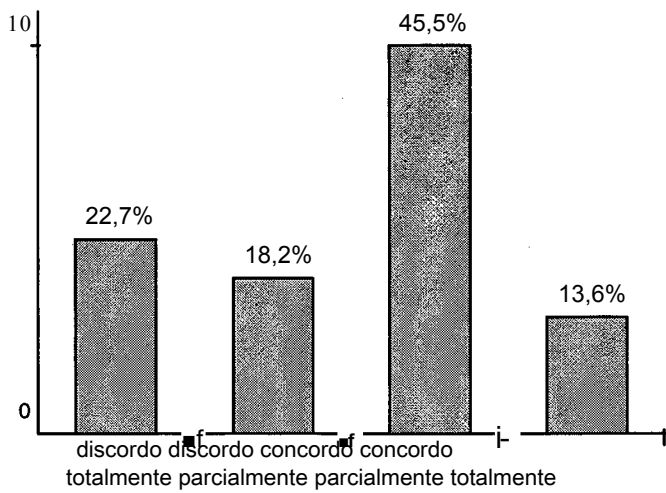
21.q21

q21	No. cit.	Freq.
discredo totalmente	1	4,5%
discredo parcialmente	1	4,5%
concordo parcialmente	14	63,6%
concordo totalmente	6	27,3%
TOTAL OBS.	22	100%



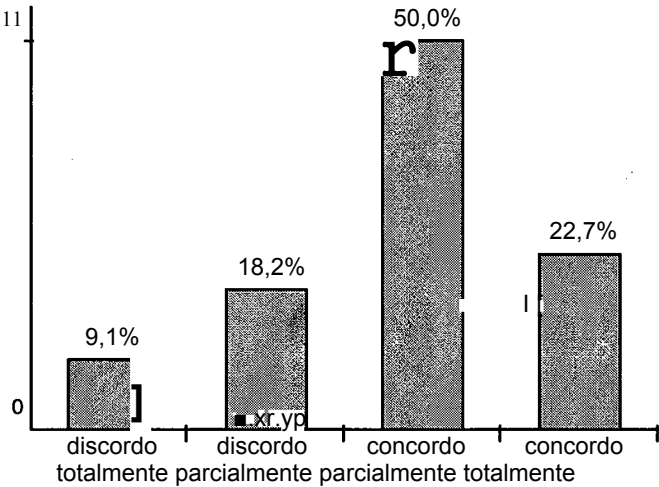
22.q22

q22	No. cit.	Freq.
discredo totalmente	5	22,7%
discredo parcialmente	4	18,2%
concordo parcialmente	10	45,5%
concordo totalmente	3	13,6%
TOTAL OBS.	22	100%



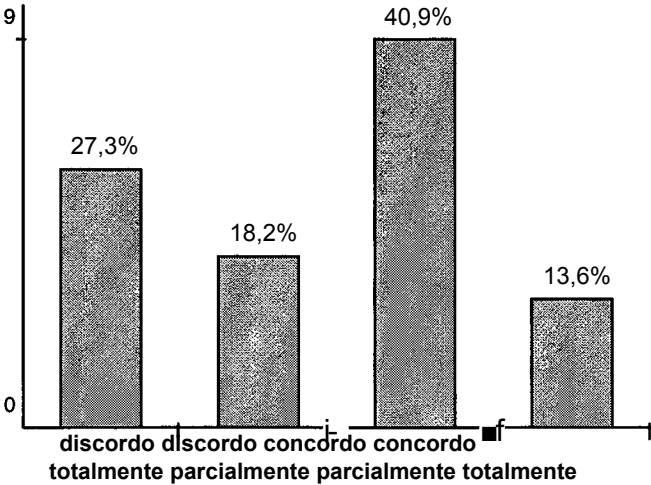
23.q23

q23	No. cit.	Freq.
discredo totalmente	2	9,1%
discredo parcialmente	4	18,2%
concordo parcialmente	11	50,0%
concordo totalmente	5	22,7%
TOTAL OBS.	22	100%



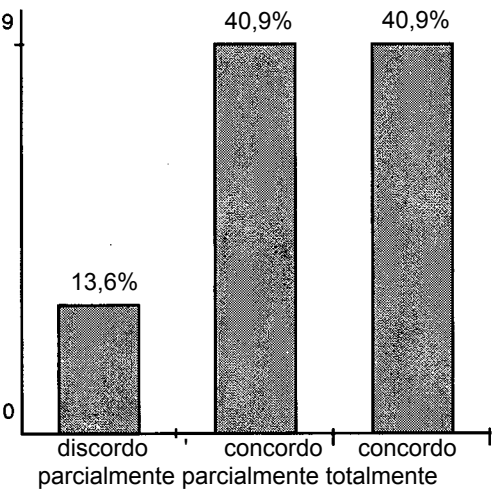
24.q24

q24	No. cit.	Freq.
discredo totalmente	6	27,3%
discredo parcialmente	4	18,2%
concordo parcialmente	9	40,9%
concordo totalmente	3	13,6%
TOTAL OBS.	22	100%



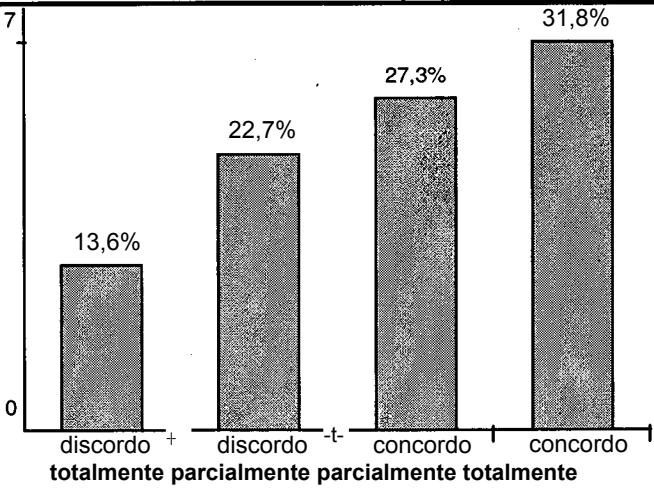
25.q25

q25	No. cit.	Freq.
discrepncia parcial	3	13,6%
concorda parcial	9	40,9%
concorda totalmente	9	40,9%
TOTAL OBS.	22	



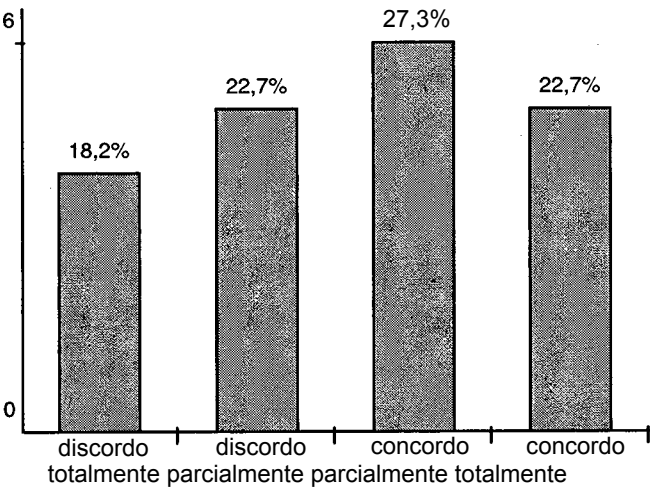
26.q26

q26	No. cit.	Freq.
discrepncia totalmente	3	13,6%
discrepncia parcial	5	22,7%
concorda parcial	6	27,3%
concorda totalmente	7	31,8%
TOTAL OBS.	22	



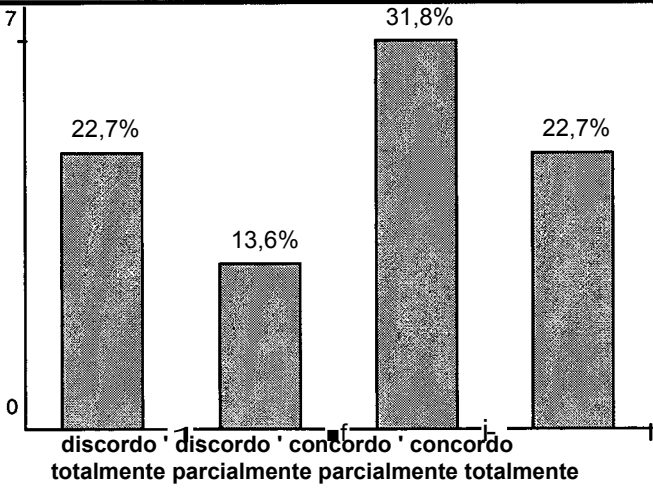
II.qII

q27	No. cit.	Freq.
discredo totalmente	4	18,2%
discredo parcialmente	5	22,7%
concordo parcialmente	6	27,3%
concordo totalmente	5	22,7%
TOTAL OBS.	22	



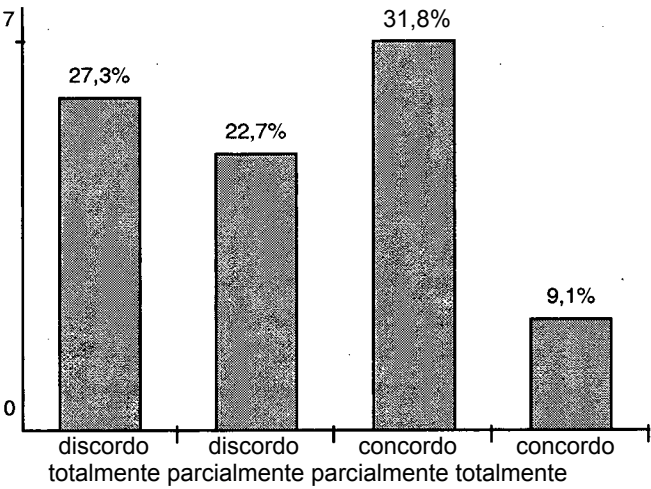
28.q28

q28	No. cit.	Freq.
discredo totalmente	5	22,7%
discredo parcialmente	3	13,6%
concordo parcialmente	7	31,8%
concordo totalmente	5	22,7%
TOTAL OBS.	22	



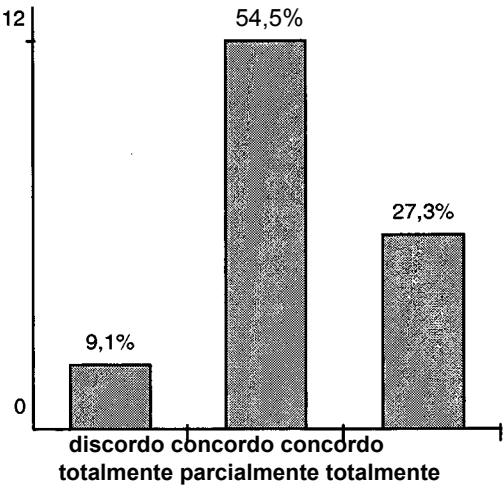
29.q29

q29	No. cit.	Freq.
discrepância totalmente	6	27,3%
discrepância parcialmente	5	22,7%
concordância parcialmente	7	31,8%
concordância totalmente	2	9,1%
TOTAL OBS.	22	



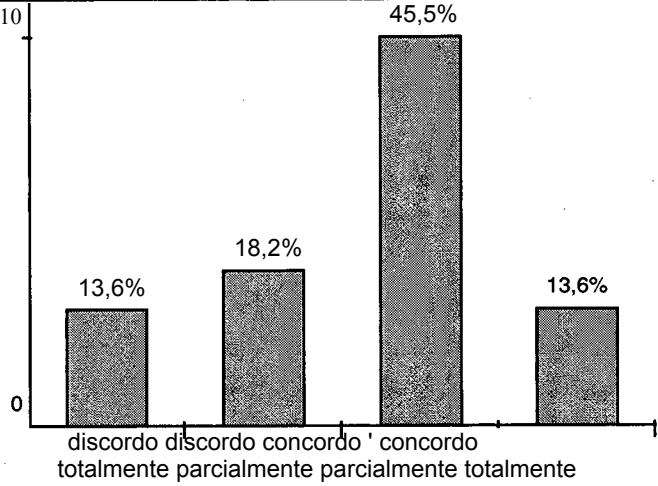
30.q30

q30	No. cit.	Freq.
discrepância totalmente	2	9,1%
concordância parcialmente	12	54,5%
concordância totalmente	6	27,3%
TOTAL OBS.	22	



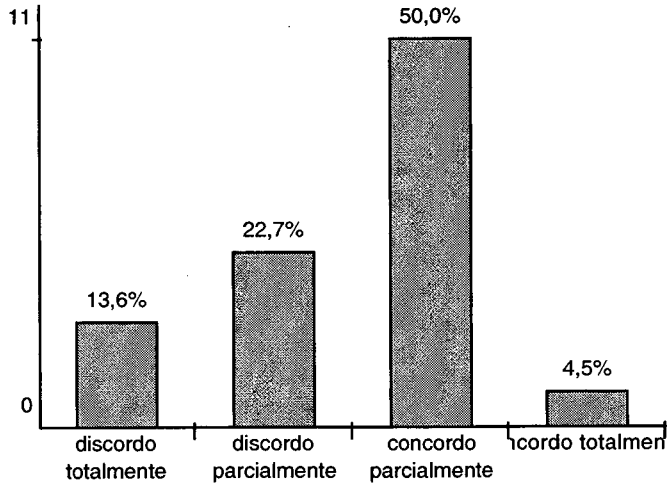
31.q31

q31	No. cit.	Freq.
discredo totalmente	3	13,6%
discredo parcialmente	4	18,2%
concordo parcialmente	10	45,5%
concordo totalmente	3	13,6%
TOTAL OBS.	22	



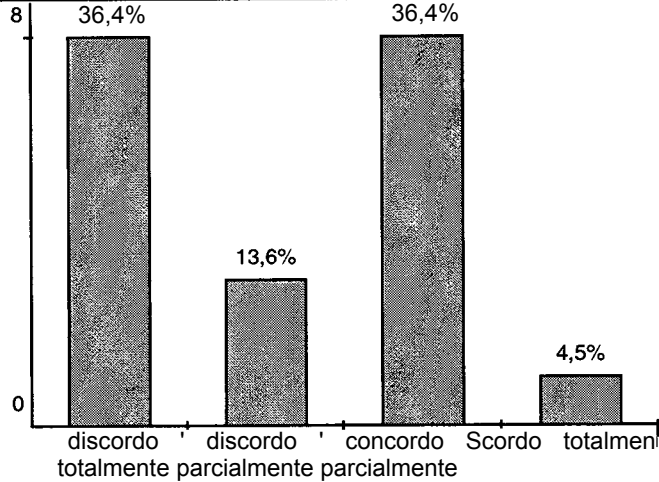
32.q32

q32	No. cit.	Freq.
discredo totalmente	3	13,6%
discredo parcialmente	5	22,7%
concordo parcialmente	11	50,0%
concordo totalmente.	1	4,5%
TOTAL OBS.	22	



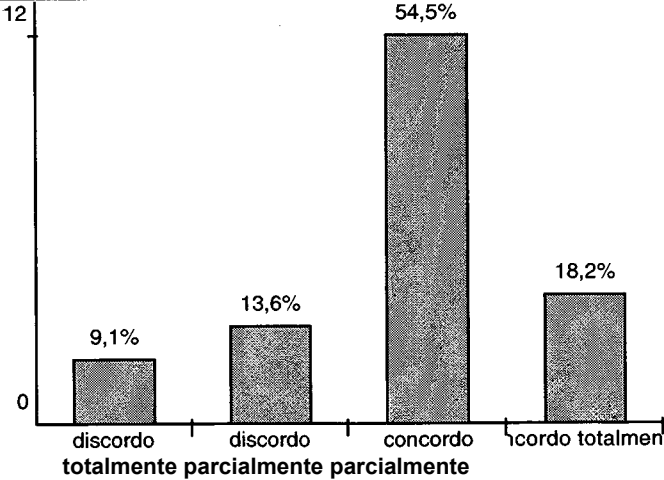
33.q33

q33	No. cit.	Freq.
discredo totalmente	8	36,4%
discredo parcialmente	3	13,6%
concordo parcialmente	8	36,4%
concordo totalmente.	1	4,5%
TOTAL OBS.	22	



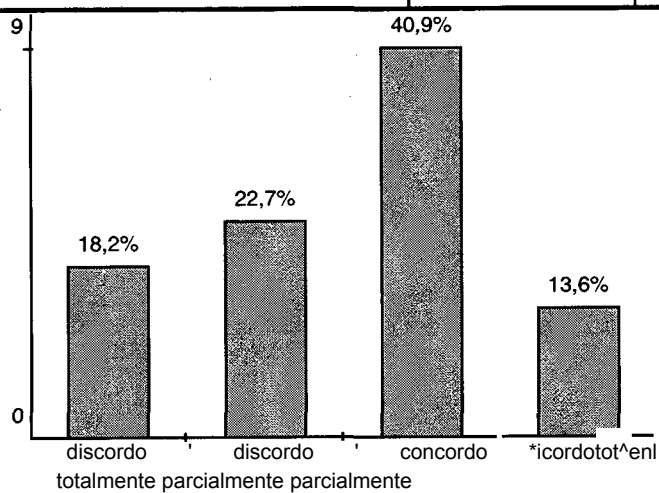
34.q34

q34	No. cit.	Freq.
discredo totalmente	2	9,1%
discredo parcialmente	3	13,6%
concordo parcialmente	12	54,5%
concordo totalmente,	4	18,2%
TOTAL OBS.	22	



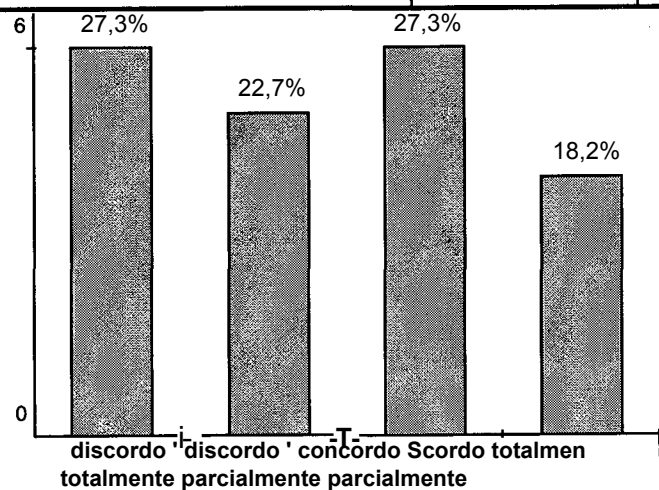
35.q35

q35	No. cit.	Freq.
discredo totalmente	4	18,2%
discredo parcialmente	5	22,7%
concordo parcialmente	9	40,9%
concordo totalmente.	3	13,6%
TOTAL OBS.	22	



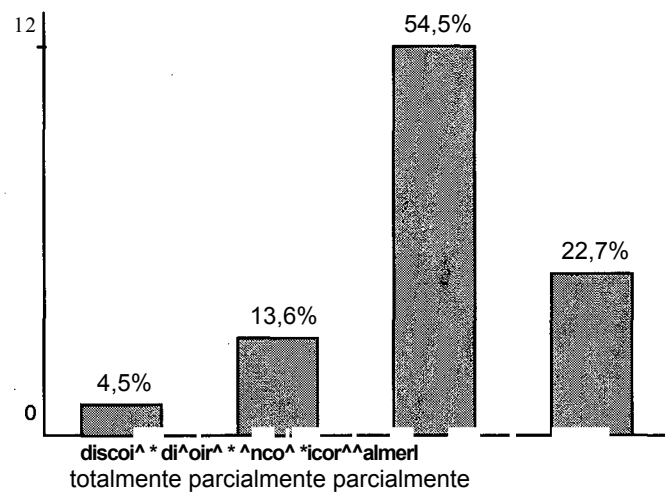
36.q36

q36	No. cit.	Freq.
discredo totalmente	6	27,3%
discredo parcialmente	5	22,7%
concordo parcialmente	6	27,3%
concordo totalmente.	4	18,2%
TOTAL OBS.	22	



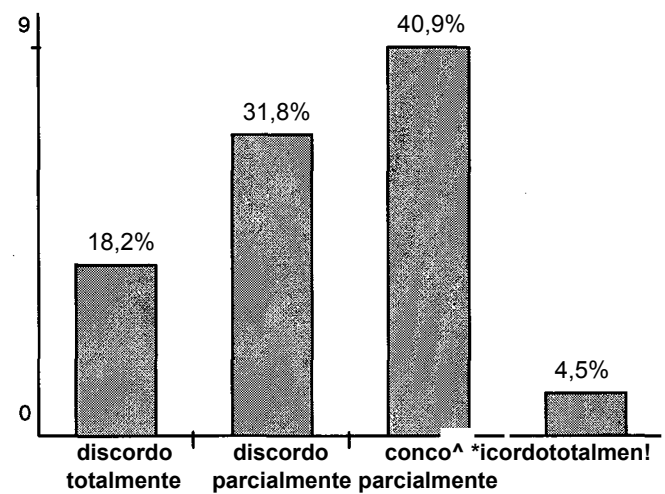
37.q37

q37	No. cit.	Freq.
discrepância total	1	4,5%
discrepância parcial	3	13,6%
concordância parcial	12	54,5%
concordância total	5	22,7%
TOTAL OBS.	22	



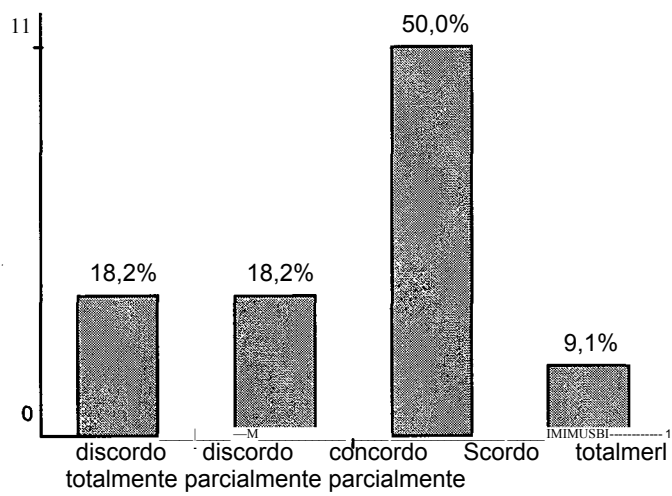
38.q38

q38	No. cit.	Freq.
discrepância total	4	18,2%
discrepância parcial	7	31,8%
concordância parcial	9	40,9%
concordância total	1	4,5%
TOTAL OBS.	22	



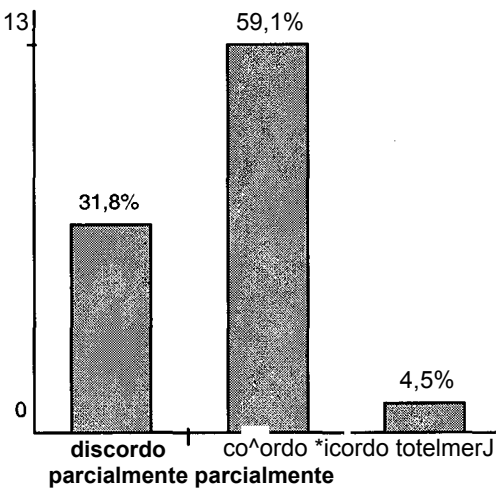
39.q39

q39	No. cit.	Freq.
discredo totalmente	4	18,2%
discredo parcialmente	4	18,2%
concordo parcialmente	11	50,0%
concordo totalmente.	2	9,1%
TOTAL OBS.	22	



40.q40

q40	No. cit.	Freq.
discredo parcialmente	7	31,8%
concordo parcialmente	13	59,1%
concordo totalmente.	1	4,5%
TOTAL OBS.	22	

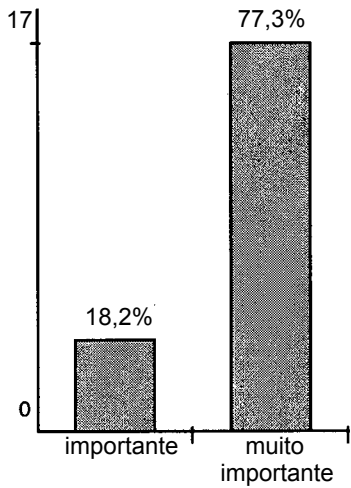


41.q41

q41	No. cit.	Freq.
qualidade do corpo docente	16	72,7%
convênios nacionais e internacionais de programas de mestrado e doutorado	8	36,4%
atividades de intercâmbio cultural voltadas para o corpo discente e docente	6	27,3%
parceria com empresas	7	31,8%
excelência no ensino	4	18,2%
tradição da Instituição	11	50,0%
formação e capacitação contínua do corpo docente	5	22,7%
pesquisa acadêmica	1	4,5%
provão e avaliação do MEC	2	9,1%
TOTAL OBS.	22	

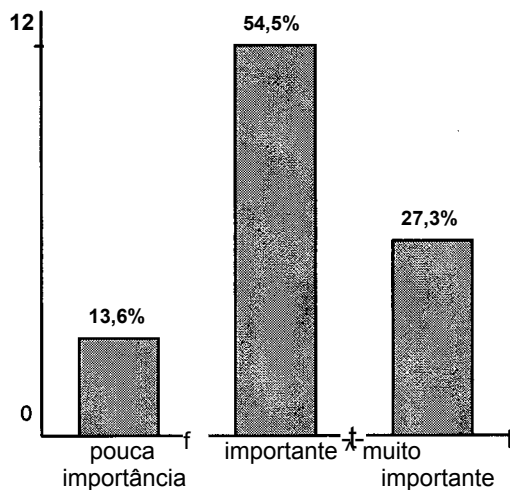
43.q42

q42	No. cit.	Freq.
importante	4	18,2%
muito importante	17	77,3%
TOTAL OBS.	22	



44.q43

q43	No. cit.	Freq.
pouca importância	3	13,6%
importante	12	54,5%
muito importante	6	27,3%
TOTAL OBS.	22	

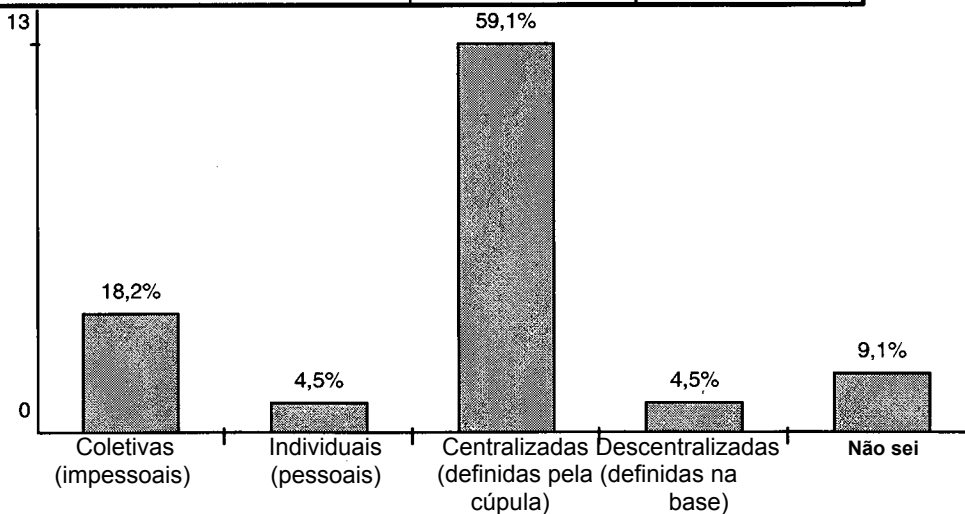


45.q44

q44	No. cit.	Freq.
é um proc. que induz as pessoas a tomar decisões	4	18,2%
as decisões não se engrenam com proc. e planos	5	22,7%
é uma solução para ajustar inadequações existen ...	2	9,1%
é um processo sistemático, contínuo, de tomada de decisões empresariais ...	7	31,8%
é um proc. contínuo e dinâmico no qual os modelos ...	6	27,3%
é desenv. em todos os níveis da Inst. e se relaciona com objetivos de médio e curto prazos	1	4,5%
serve como objeto decorativo, sem nenhum valor prático	2	9,1%
é realizado sempre nos escalões mais altos da ...	7	31,8%
TOTAL OBS.	22	

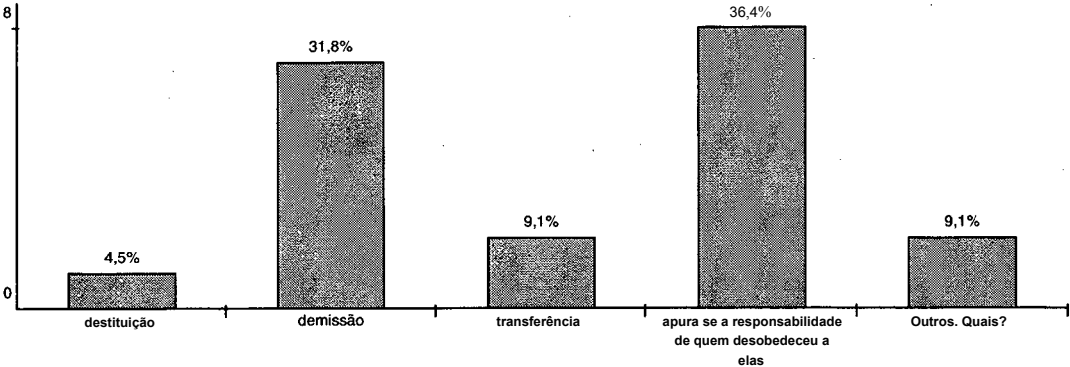
46.q45

q45	No. cit.	Freq.
Coletivas (impessoais)	4	18,2%
Individuais (pessoais)	1	4,5%
Centralizadas (definidas pela cúpula)	13	59,1%
Descentralizadas (definidas na base)	1	4,5%
Não sei	2	9,1%
TOTAL OBS.	22	



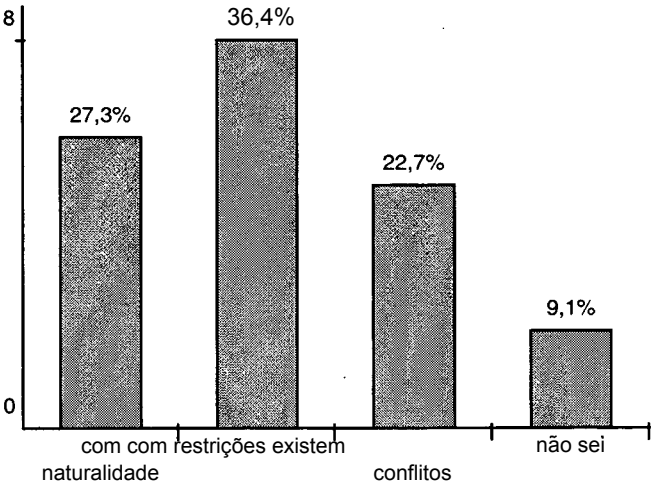
47.q46

q46	No. cit.	Freq.
destituição	1	4,5%
demissão	7	31,8%
transferência	2	9,1%
apura-se a responsabilidade de quem desobedeceu a elas	8	36,4%
Outros. Quais?	2	9,1%
TOTAL OBS.	22	



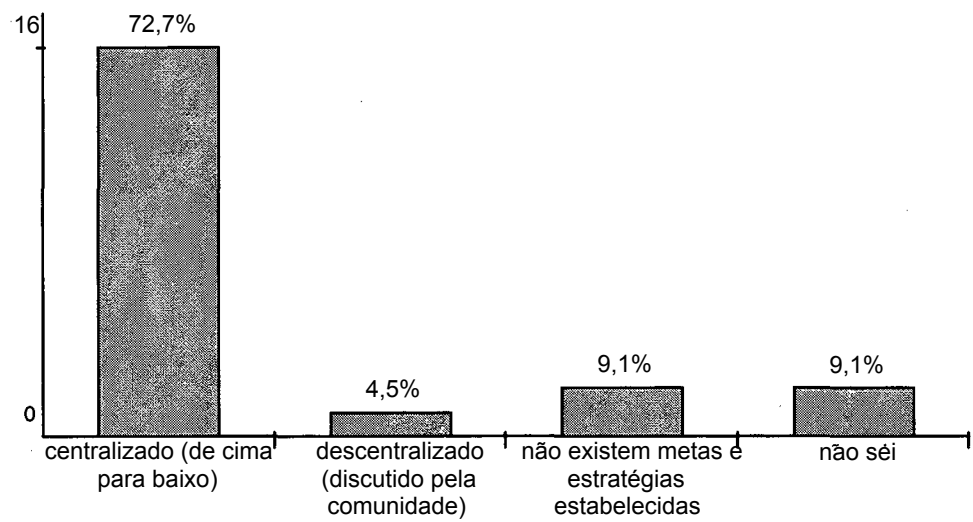
49.q47

q47	No. cit.	Freq.
com naturalidade	6	27,3%
com restrições	8	36,4%
existem conflitos	5	22,7%
não sei	2	9,1%
TOTAL OBS.	22	



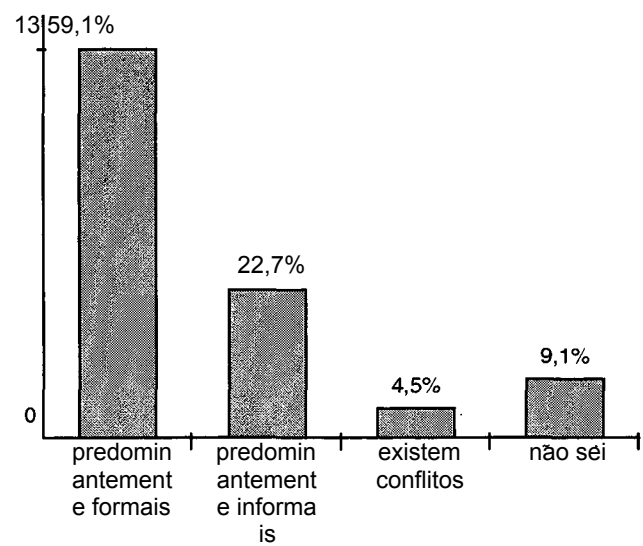
50.q48

q48	No. cit.	Freq.
centralizado (de cima para baixo)	16	72,7%
descentralizado (discutido pela comunidade)	1	4,5%
não existem metas e estratégias estabelecidas	2	9,1%
não sei	2	9,1%
TOTAL OBS.	22	



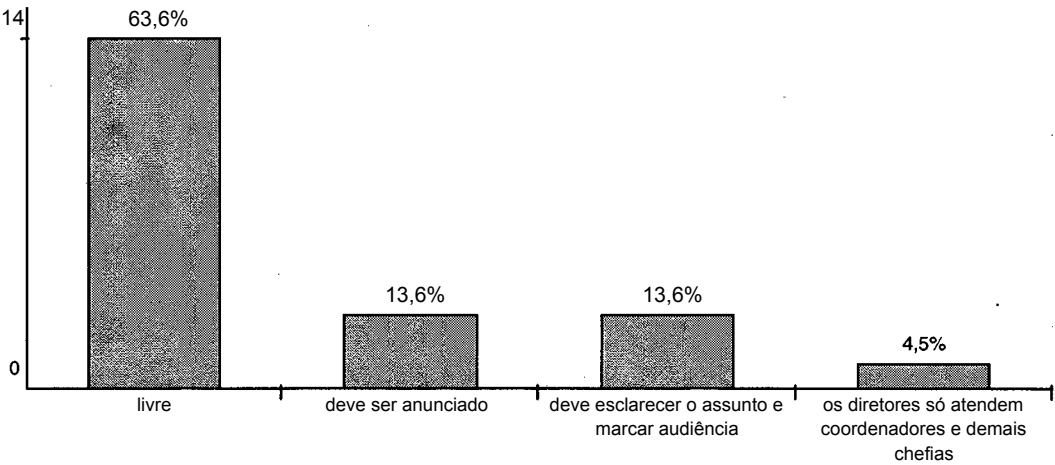
51.q49

q49	No. cit.	Freq.
predominantemente formais	13	59,1%
predominantemente informais	5	22,7%
existem conflitos	1	4,5%
não sei	2	9,1%
TOTAL OBS.	22	



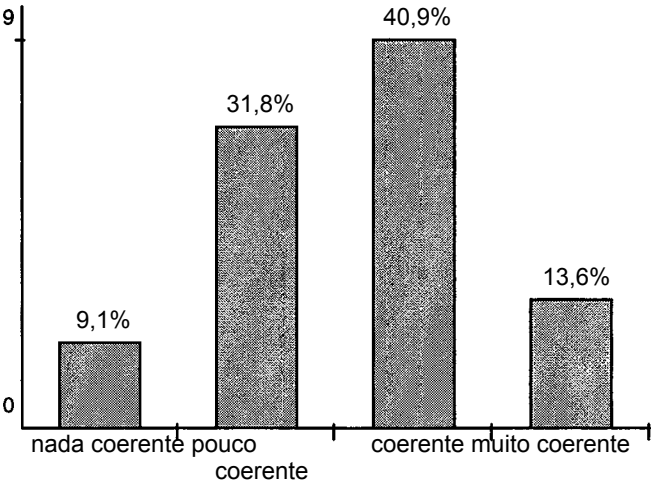
52.q50

q50	No. cit.	Freq.
livre	14	63,6%
deve ser anunciado	3	13,6%
deve esclarecer o assunto e marcar audiência	3	13,6%
os diretores só atendem coordenadores e demais chefias	1	4,5%
TOTAL OBS.	22	



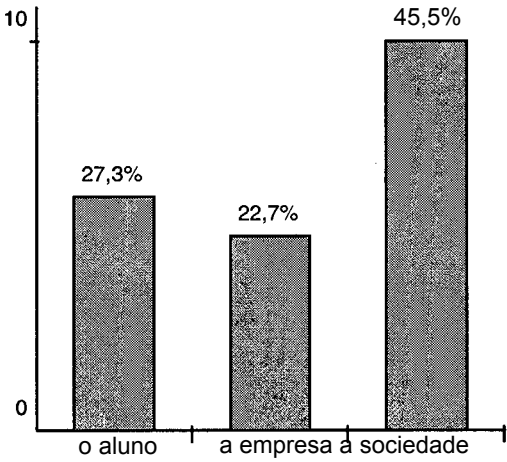
54.q51

q51	No. cit.	Freq.
nada coerente	2	9,1%
pouco coerente	7	31,8%
coerente	9	40,9%
muito coerente	3	13,6%
TOTAL OBS.	22	



55.q52

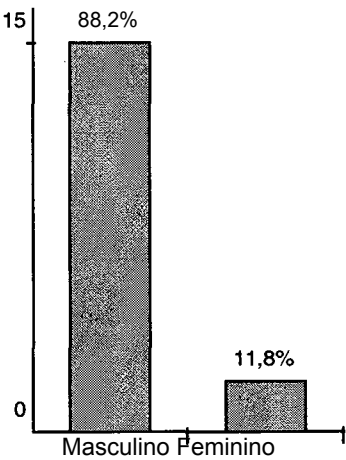
q52	No. cit.	Freq.
o aluno	6	27,3%
a empresa	5	22,7%
a sociedade	10	45,5%
TOTAL OBS.	22	



De 11 a 15 anos

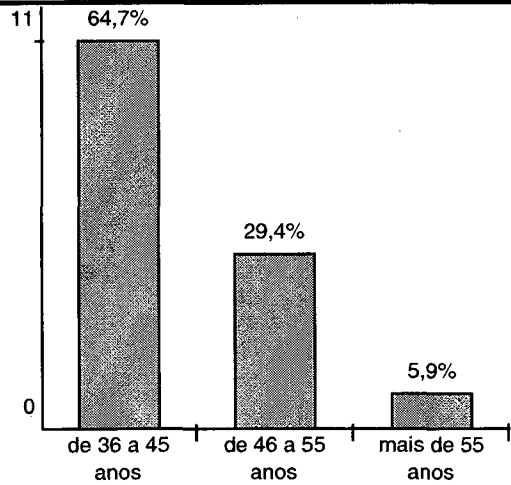
I.Sexo

Sexo	No. cit.	Freq. .
Masculino	15	88,2%
Feminino	2	11,8%
TOTAL OBS.	17	100%



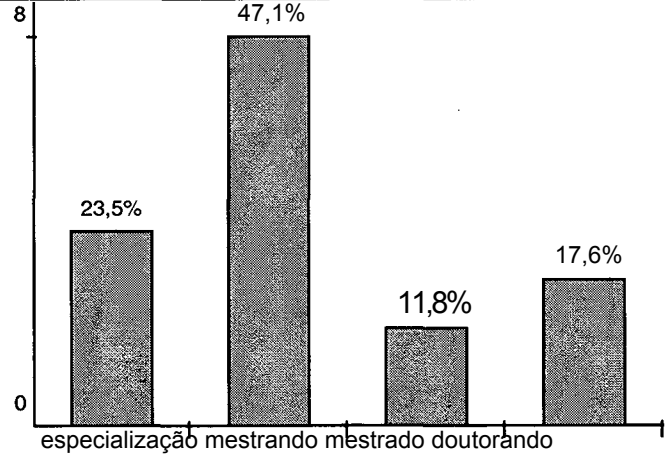
2.Faixa etária

Faixa etária	No. cit.	Freq.
de 36 a 45 anos	11	64,7%
de 46 a 55 anos	5	29,4%
mais de 55 anos	1	5,9%
TOTAL OBS.	17	100%



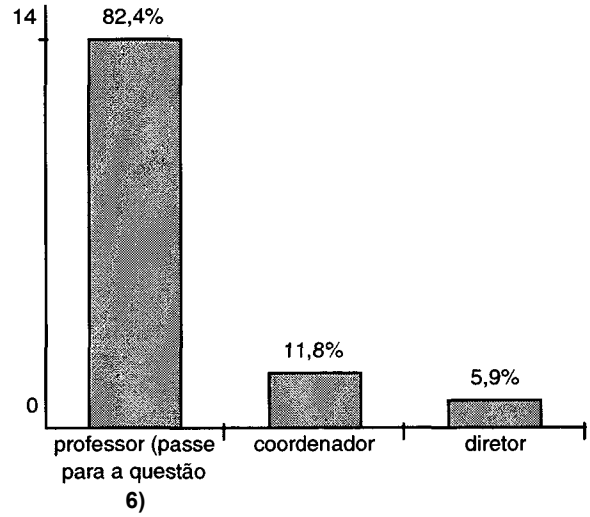
3.Escolaridade

Escolaridade	No. cit.	Freq.
especialização	4	23,5%
mestrando	8	47,1%
mestrado	2	11,8%
doutorando	3	17,6%
TOTAL OBS.	17	100%



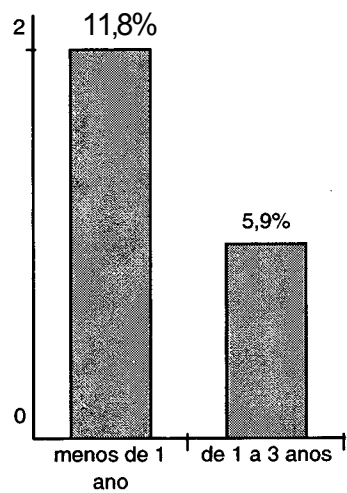
4.Função atual

Função atual	No. cit.	Freq.
professor (passe para a questão 6)	14	82,4%
coordenador	2	11,8%
diretor	1	5,9%
TOTAL OBS.	17	100%



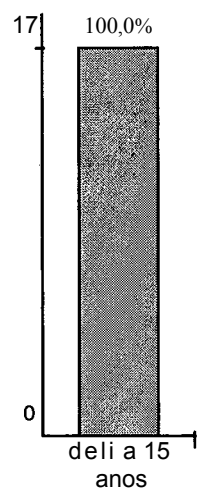
5.Tempo de cargo

Tempo de cargo	No. cit.	Freq.
menos de 1 ano	2	11,8%
de 1 a 3 anos	1	5,9%
TOTAL OBS.	17	



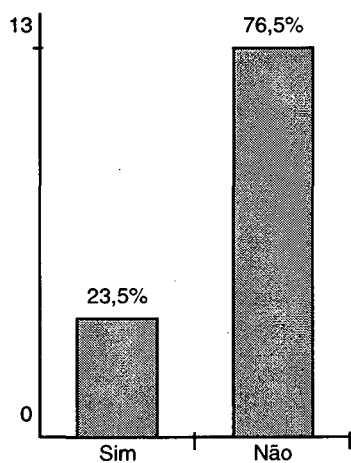
6.Tempo de serviço

Tempo de serviço	No. cit.	Freq.
de 11 a 15 anos	17	100%
TOTAL OBS.	17	100%



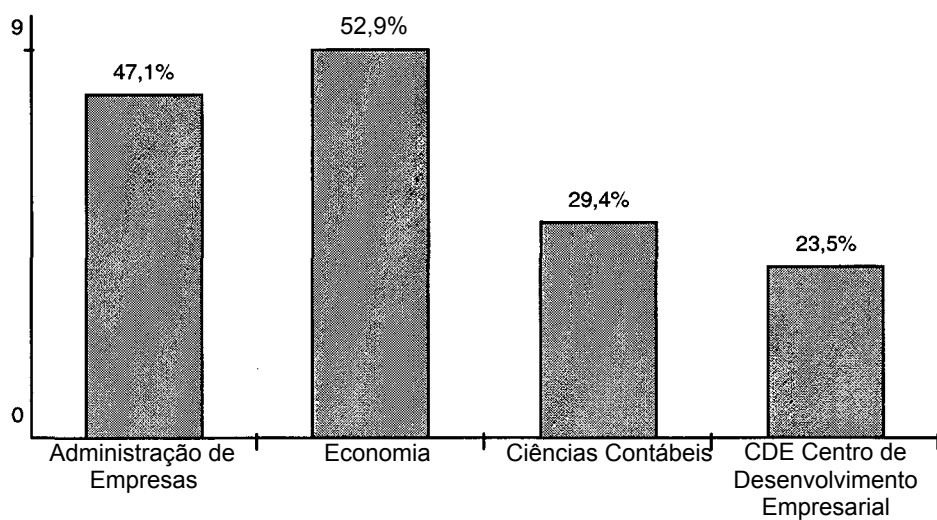
7. Atuou em cargo

Atuou em cargo	No. cit.	Freq.
Sim	4	23,5%
Não	13	76,5%
TOTAL OBS.	17	100%



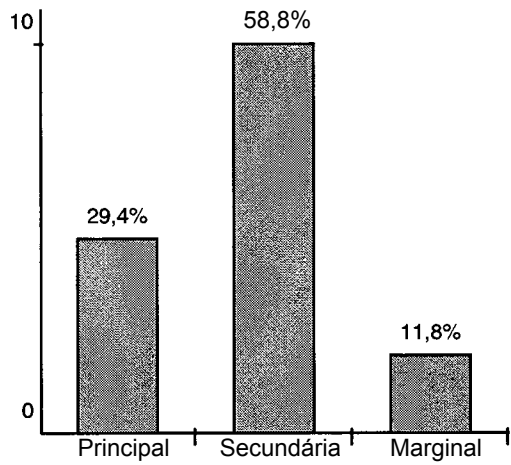
8. Em que curso atua

Em que curso atua	No. cit.	Freq.
Administração de Empresas	8	47,1%
Economia	9	52,9%
Ciências Contábeis	5	29,4%
CDE - Centro de Desenvolvimento Empresarial	4	23,5%
TOTAL OBS.	17	



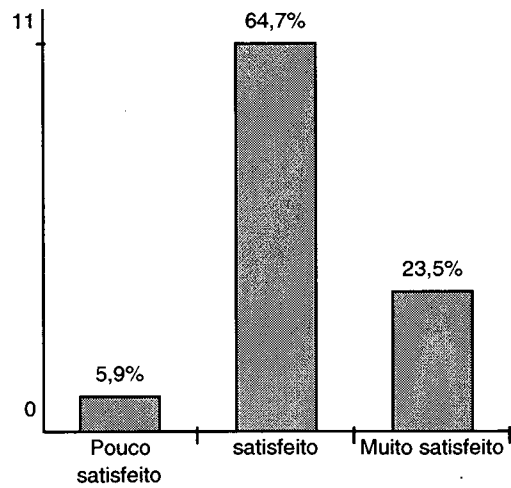
9.Renda atual

Renda atual	No. cit.	Freq.
Principal	5	29,4%
Secundária	10	58,8%
Marginal	2	11,8%
TOTAL OBS.	17	100%



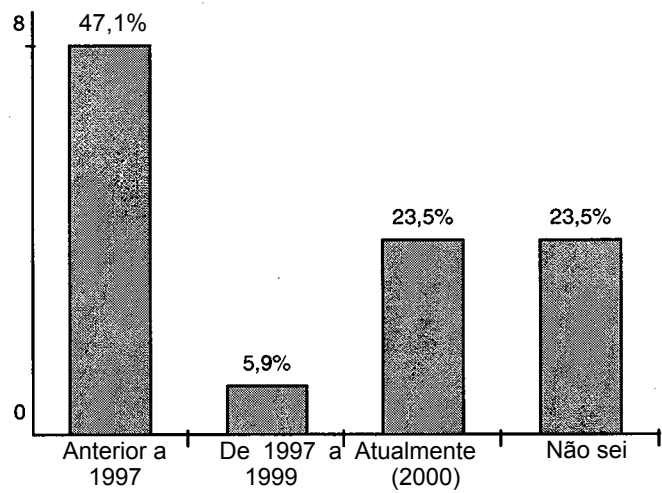
10.Nível de satisfação

Nível de satisfação	No. cit.	Freq.
Pouco satisfeito	1	5,9%
satisfeito	11	64,7%
Muito satisfeito	4	23,5%
TOTAL OBS.	17	



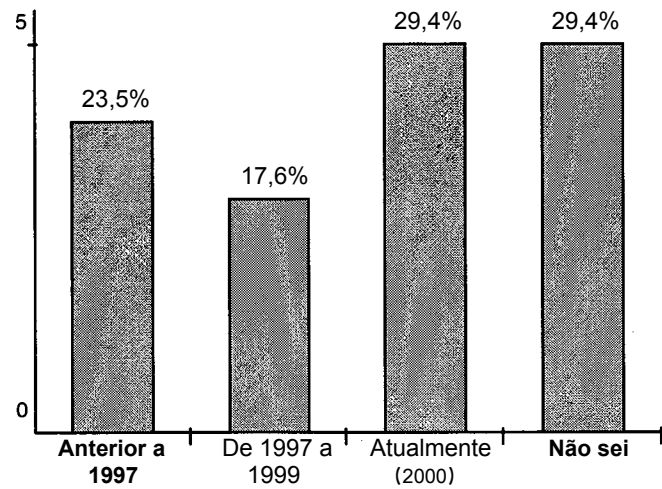
11.q11

q11	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	8	47,1%
De 1997 a 1999	1	5,9%
Atualmente (2000)	4	23,5%
Não sei	4	23,5%
TOTAL OBS.	17	100%



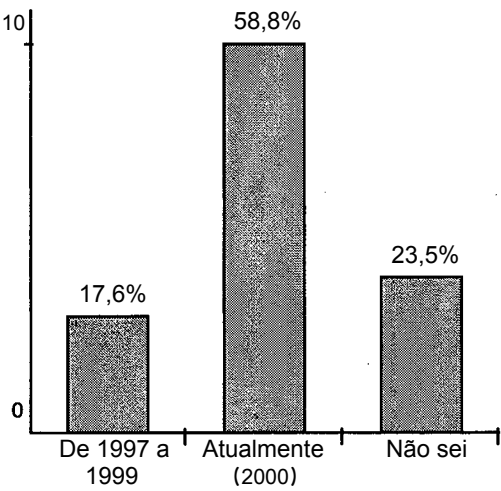
12.q12

q12	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	4	23,5%
De 1997 a 1999	3	17,6%
Atualmente (2000)	5	29,4%
Não sei	5	29,4%
TOTAL OBS.	17	100%



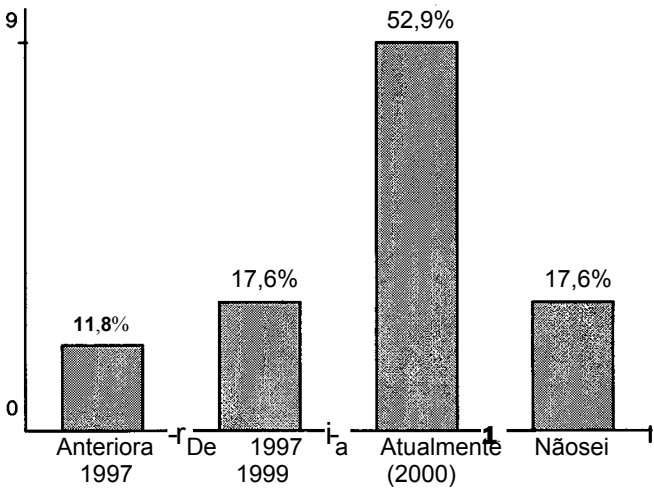
13.q13

q13	No. cit.	Freq.
De 1997 a 1999	3	17,6%
Atualmente (2000)	10	58,8%
Não sei	4	23,5%
TOTAL OBS.	17	100%



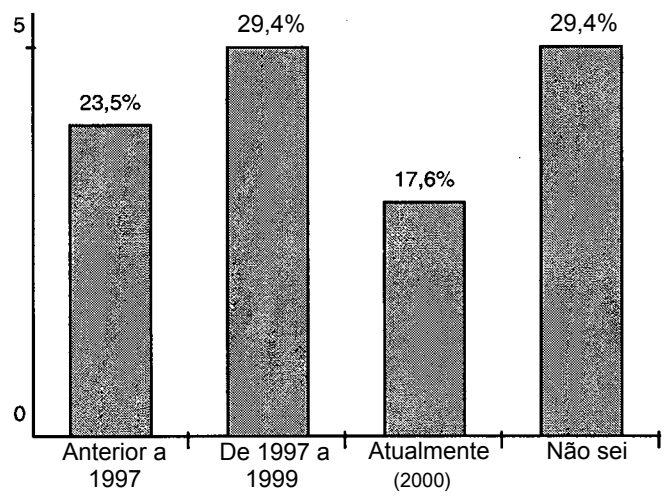
14.q14

q14	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	2	11,8%
De 1997 a 1999	3	17,6%
Atualmente (2000)	9	52,9%
Não sei	3	17,6%
TOTAL OBS.	17	100%



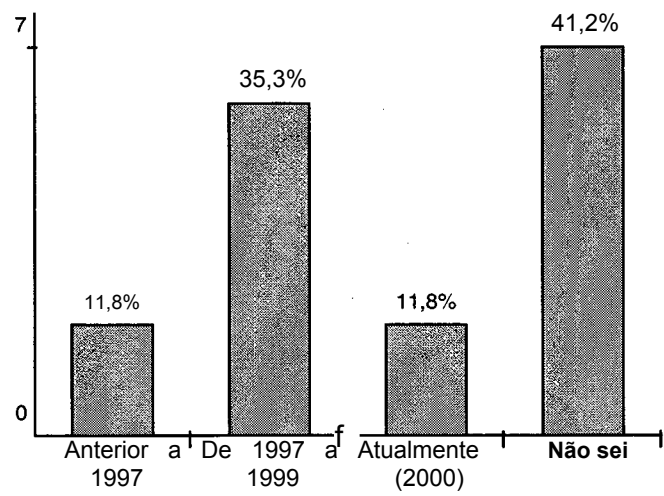
15.q15

q15	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	4	23,5%
De 1997 a 1999	5	29,4%
Atualmente (2000)	3	17,6%
Não sei	5	29,4%
TOTAL OBS.	17	100%



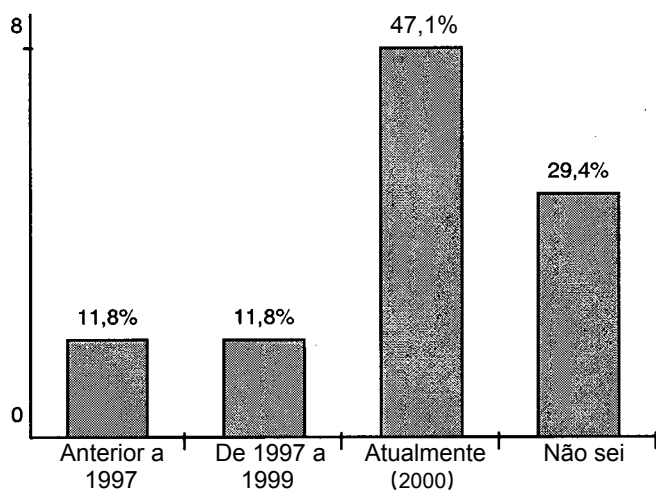
16.q16

q16	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	2	11,8%
De 1997 a 1999	6	35,3%
Atualmente (2000)	2	11,8%
Não sei	7	41,2%
TOTAL OBS.	17	100%



II.qII

q17	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	2	11,8%
De 1997 a 1999	2	11,8%
Atualmente (2000)	8	47,1%
Não sei	5	29,4%
TOTAL OBS.	17	100%

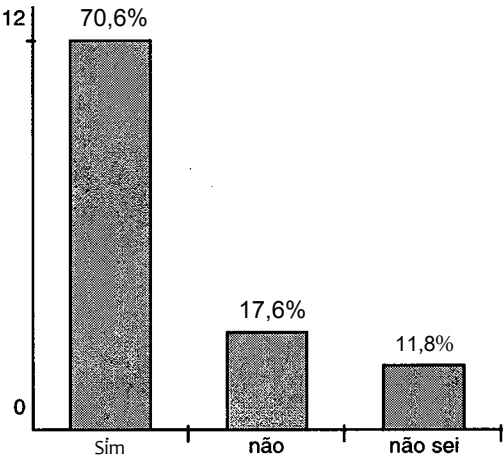


18.q18

q18	No. cit.	Freq.
perda de pessoal-chave	5	29,4%
subestimar a concorrência	6	35,3%
perda de nichos de mercado	3	17,6%
falência ou atraso no desenvolvimento de novos produtos	4	23,5%
pouco contato com os clientes	2	11,8%
perda de participação no mercado	1	5,9%
diminuição do crescimento	4	23,5%
perda de clientes-chave	1	5,9%
descontentamento dos funcionários / professores	4	23,5%
elevada rotatividade de pessoal	8	47,1%
rotatividade da diretoria	9	52,9%
racionalização da direção	1	5,9%
reações instintivas	4	23,5%
cortes generalizados	4	23,5%
demissões	8	47,1%
TOTAL OBS.	17	

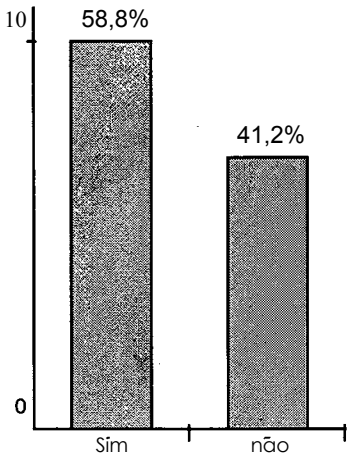
19.q19

q19	No. cit.	Freq.
sim	12	70,6%
não	3	17,6%
não sei	2	11,8%
TOTAL OBS.	17	100%



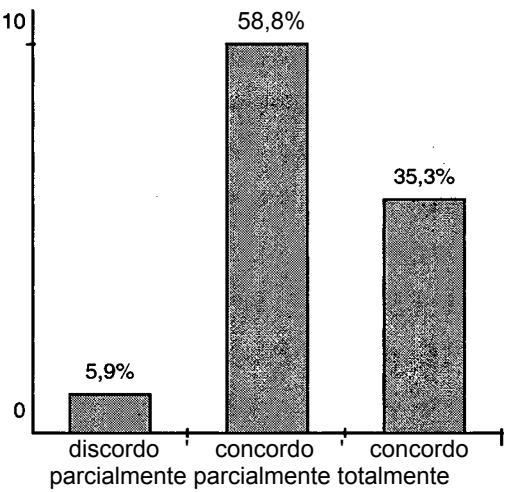
20.q20

q20	No. cit.	Freq.
sim	10	58,8%
não	7	41,2%
TOTAL OBS.	17	100%



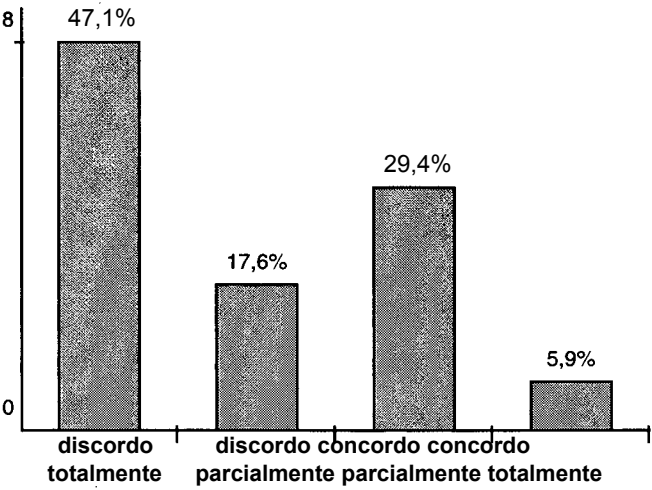
21.q21

q21	No. cit.	Freq.
discredo parcialmente	1	5,9%
concordo parcialmente	10	58,8%
concordo totalmente	6	35,3%
TOTAL OBS.	17	100%



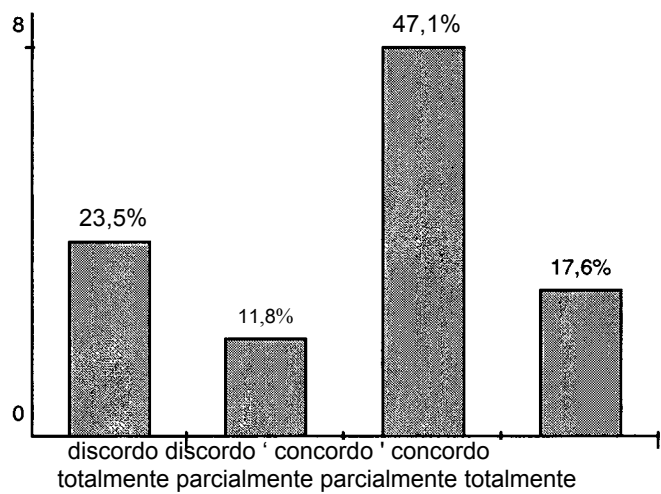
22.q22

q22	No. cit.	Freq.
discredo totalmente	8	47,1%
discredo parcialmente	3	17,6%
concordo parcialmente	5	29,4%
concordo totalmente	1	5,9%
TOTAL OBS.	17	100%



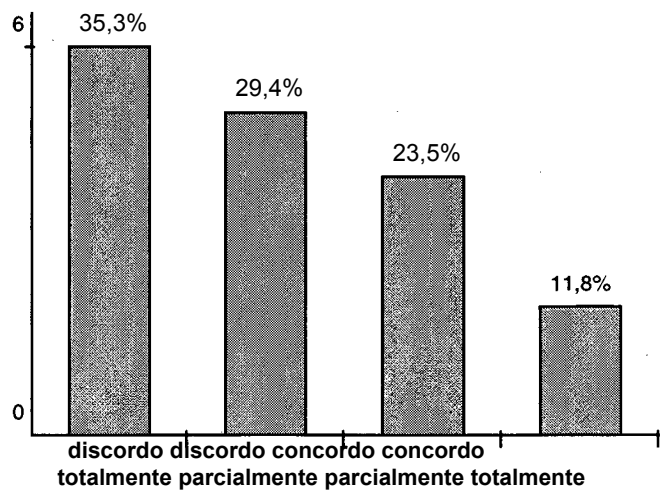
23.q23

q23	No. cit.	Freq.
discrepância totalmente	4	23,5%
discrepância parcialmente	2	11,8%
concordância parcialmente	8	47,1%
concordância totalmente	3	17,6%
TOTAL OBS.	17	100%



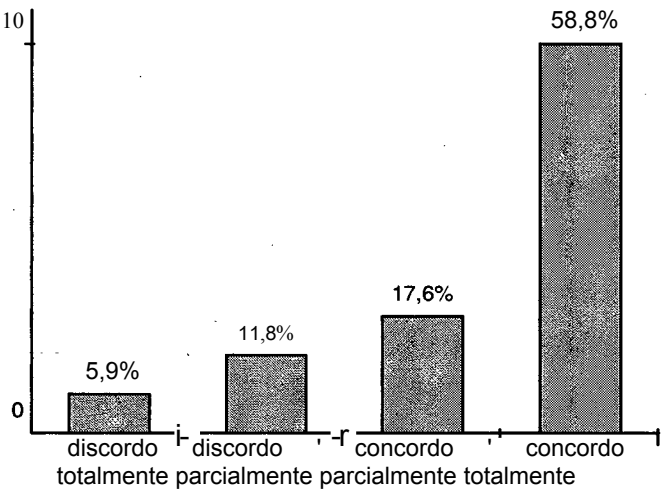
24.q24

q24	No. cit.	Freq.
discrepância totalmente	6	35,3%
discrepância parcialmente	5	29,4%
concordância parcialmente	4	23,5%
concordância totalmente	2	11,8%
TOTAL OBS.	17	100%



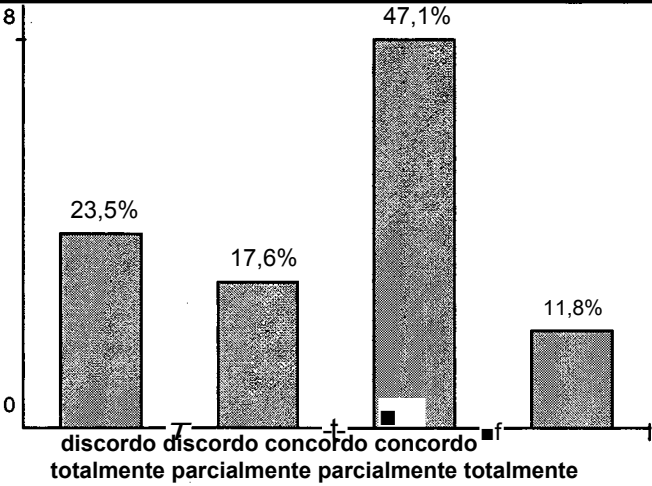
25.q25

q25	No. cit.	Freq.
discrepncia totalmente	1	5,9%
discrepncia parcialmente	2	11,8%
concorda parcialmente	3	17,6%
concorda totalmente	10	58,8%
TOTAL OBS.	17	



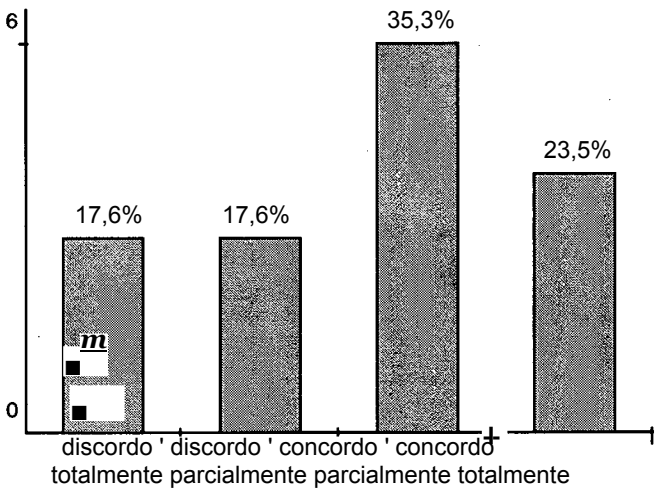
26.q26

q26	No. cit.	Freq.
discrepncia totalmente	4	23,5%
discrepncia parcialmente	3	17,6%
concorda parcialmente	8	47,1%
concorda totalmente	2	11,8%
TOTAL OBS.	17	100%



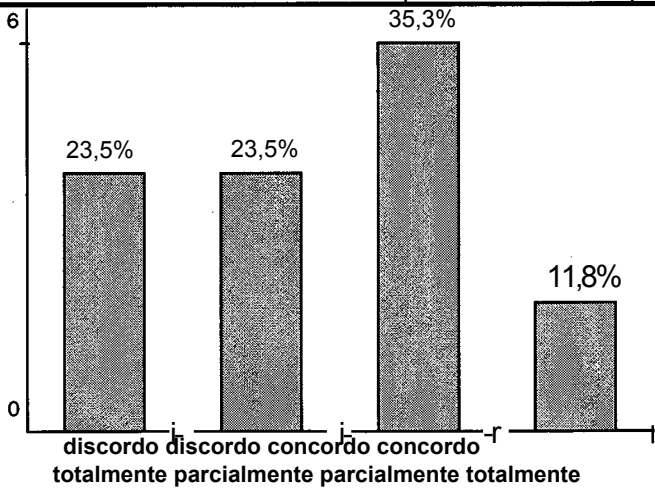
II.qII

q27	No. cit.	Freq.
discredo totalmente	3	17,6%
discredo parcialmente	3	17,6%
concordo parcialmente	6	35,3%
concordo totalmente	4	23,5%
TOTAL OBS.	17	



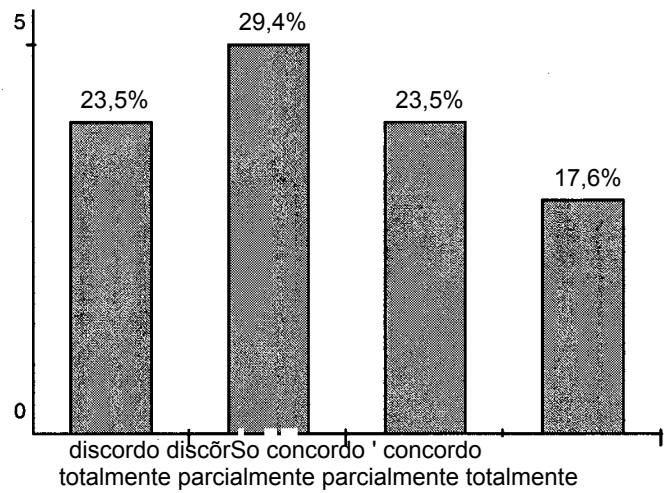
28.q28

q28	No. cit.	Freq.
discredo totalmente	4	23,5%
discredo parcialmente	4	23,5%
concordo parcialmente	6	35,3%
concordo totalmente	2	11,8%
TOTAL OBS.	17	



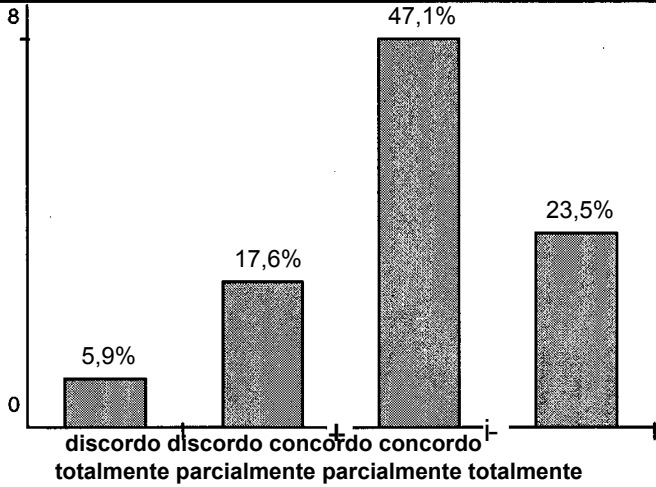
29.q29

q29	No. cit.	Freq.
discrepância totalmente	4	23,5%
discrepância parcialmente	5	29,4%
concordância parcialmente	4	23,5%
concordância totalmente	3	17,6%
TOTAL OBS.	17	



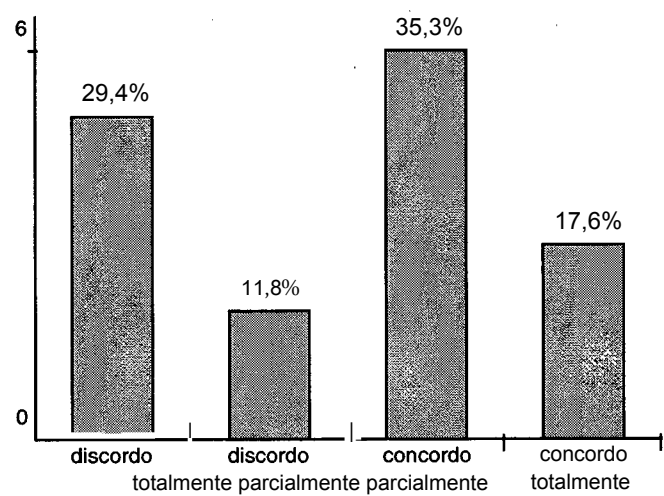
30.q30

q30	No. cit.	Freq.
discrepância totalmente	1	5,9%
discrepância parcialmente	3	17,6%
concordância parcialmente	8	47,1%
concordância totalmente	4	23,5%
TOTAL OBS.	17	



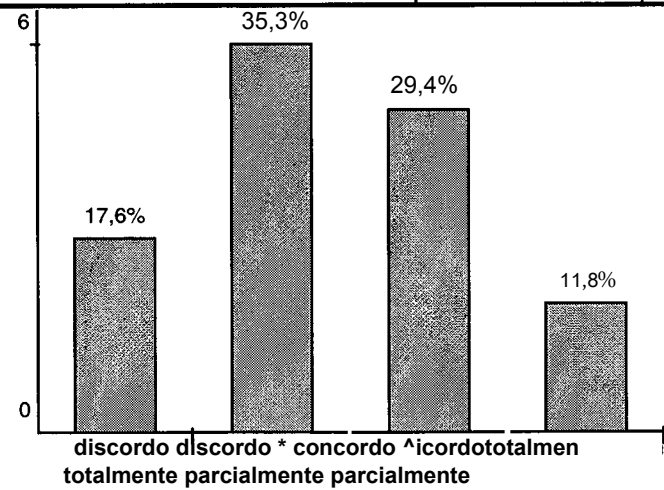
31.q31

q31	No. cit.	Freq.
discrepância totalmente	5	29,4%
discrepância parcialmente	2	11,8%
concordância parcialmente	6	35,3%
concordância totalmente	3	17,6%
TOTAL OBS.	17	



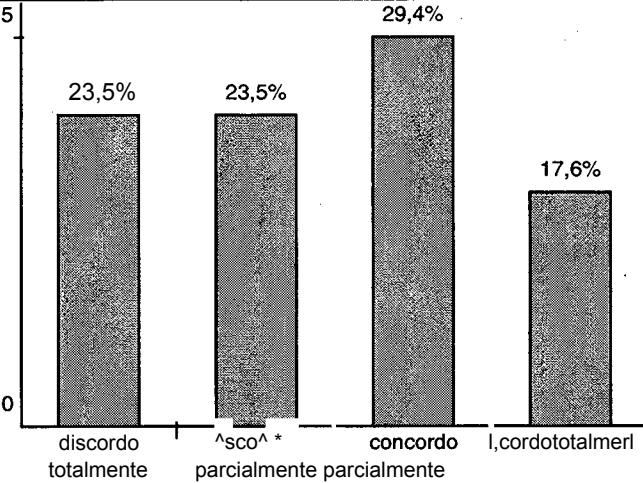
32.q32

q32	No. cit.	Freq.
discrepância totalmente	3	17,6%
discrepância parcialmente	6	35,3%
concordância parcialmente	5	29,4%
concordância totalmente.	2	11,8%
TOTAL OBS.	17	



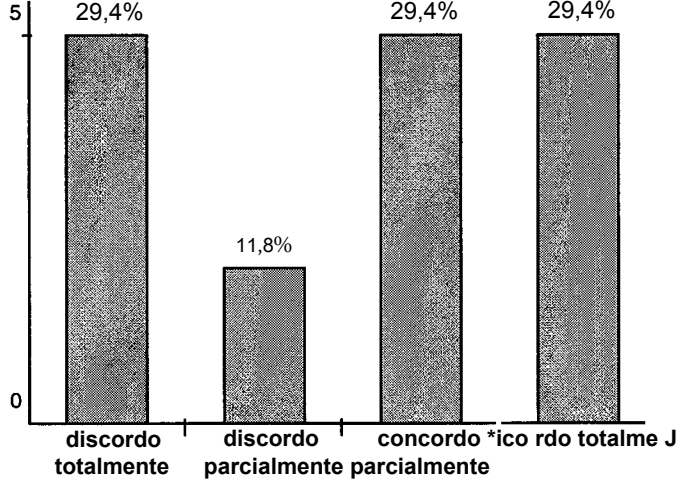
33.q33

q33	No. cit.	Freq.
discredo totalmente	4	23,5%
discredo parcialmente	4	23,5%
concordo parcialmente	5	29,4%
concordo totalmente.	3	17,6%
TOTAL OBS.	17	



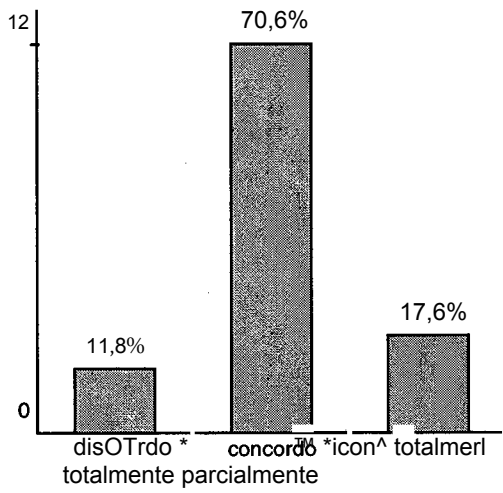
34.q34

q34	No. cit.	Freq.
discredo totalmente	5	29,4%
discredo parcialmente	2	11,8%
concordo parcialmente	5	29,4%
concordo totalmente.	5	29,4%
TOTAL OBS.	17	100%



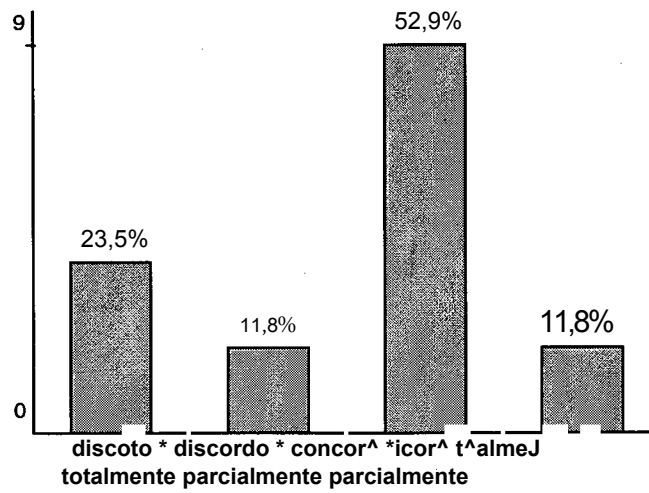
35.q35

q35	No. cit.	Freq.
discreto totalmente	2	11,8%
concordo parcialmente	12	70,6%
concordo totalmente.	3	17,6%
TOTAL OBS.	17	100%



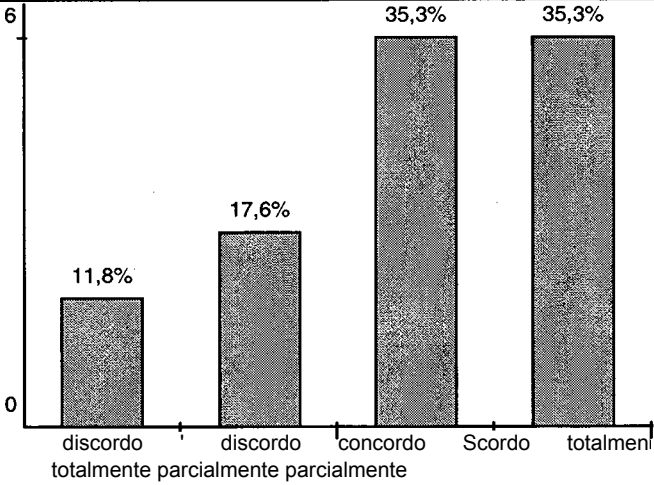
36.q36

q36	No. cit.	Freq.
discreto totalmente	4	23,5%
discreto parcialmente	2	11,8%
concordo parcialmente	9	52,9%
concordo totalmente.	2	11,8%
TOTAL OBS.	17	100%



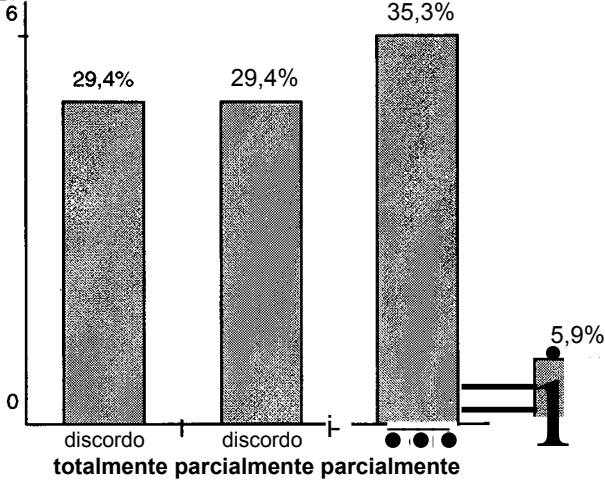
37.q37

q37	No. cit.	Freq.
discredo totalmente	2	11,8%
discredo parcialmente	3	17,6%
concordo parcialmente	6	35,3%
concordo totalmente.	6	35,3%
TOTAL OBS.	17	100%



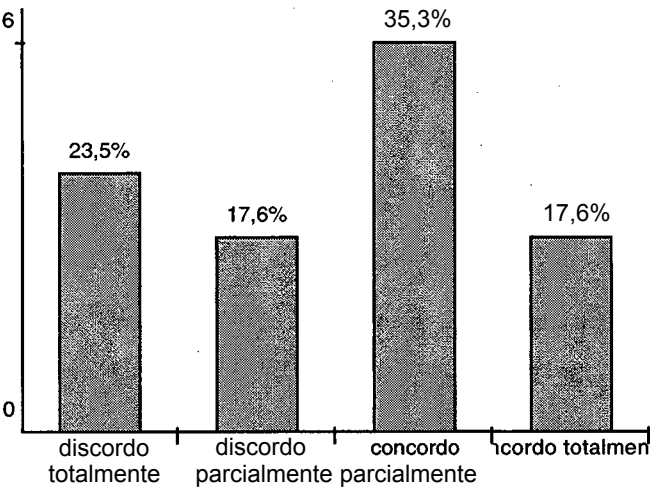
38.q38

q38	No. cit.	Freq.
discredo totalmente	5	29,4%
discredo parcialmente	5	29,4%
concordo parcialmente	6	35,3%
concordo totalmente.	1	5,9%
TOTAL OBS.	17	100%



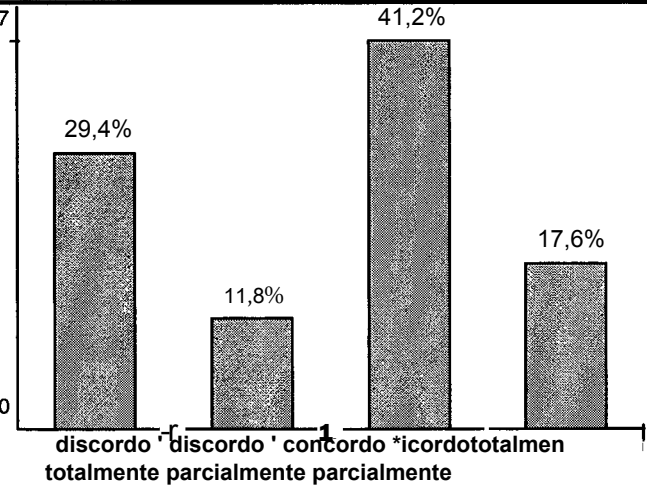
39.q39

q39	No. cit.	Freq.
discredo totalmente	4	23,5%
discredo parcialmente	3	17,6%
concordo parcialmente	6	35,3%
concordo totalmente.	3	17,6%
TOTAL OBS.	17	



40.q40

q40	No. cit.	Freq.
discredo totalmente	5	29,4%
discredo parcialmente	2	11,8%
concordo parcialmente	7	41,2%
concordo totalmente.	3	17,6%
TOTAL OBS.	17	100%

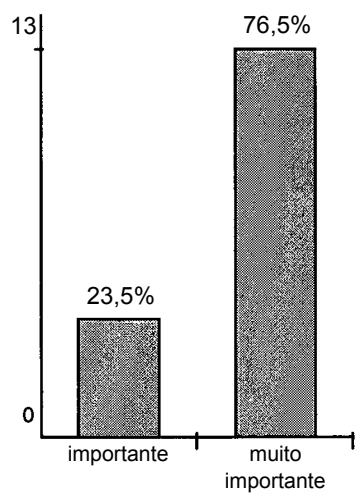


41.q41

q41	No. cit.	Freq.
qualidade do corpo docente	9	52,9%
convênios nacionais e internacionais de programas de mestrado e doutorado	3	17,6%
atividades de intercâmbio cultural voltadas para o corpo discente e docente	4	23,5%
redes de informações	2	11,8%
parceria com empresas	6	35,3%
excelência no ensino	7	41,2%
tradição da Instituição	10	58,8%
formação e capacitação contínua do corpo docente	1	5,9%
avaliação institucional	3	17,6%
pesquisa acadêmica	2	11,8%
provão e avaliação do MEC	1	5,9%
TOTAL OBS.	17	

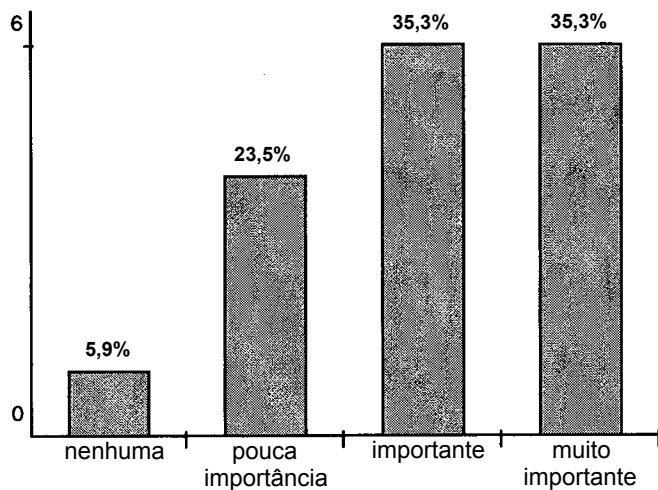
43.q42

q42	No. cit.	Freq.
importante	4	23,5%
muito importante	13	76,5%
TOTAL OBS.	17	100%



44.q43

q43	No. cit.	Freq.
nenhuma	1	5,9%
pouca importância	4	23,5%
importante	6	35,3%
muito importante	6	35,3%
TOTAL OBS.	17	100%

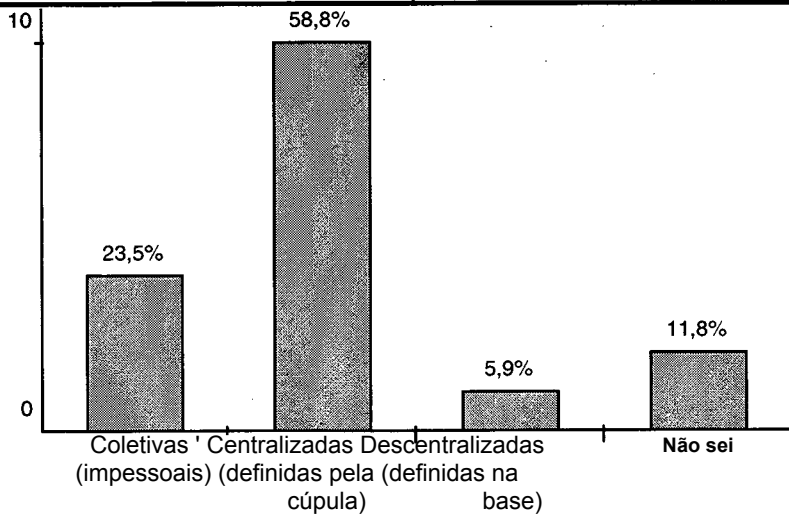


45.q44

q44	No. cit.	Freq.
é um proc. que induz as pessoas a tomar decisões	4	23,5%
é uma solução para ajustar inadequações existen ...	3	17,6%
é um processo sistemático, contínuo, de tomada de decisões empresariais ...	7	41,2%
é um proc. contínuo e dinâmico no qual os modelos ...	2	11,8%
é desenv. em todos os níveis da Inst. e se relaciona com objetivos de médio e curto prazos	3	17,6%
serve como objeto decorativo, sem nenhum valor prático	1	5,9%
é realizado sempre nos escalões mais altos da...	5	29,4%
TOTAL OBS.	17	

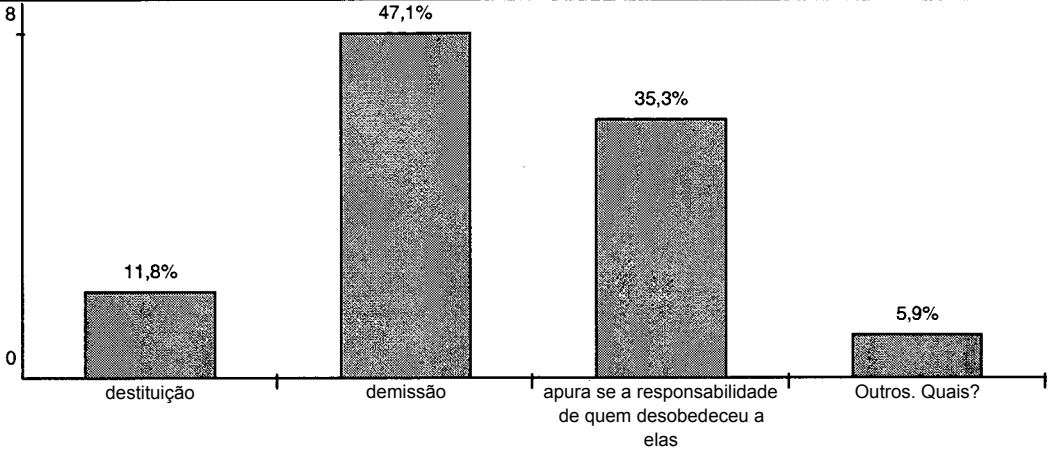
46.q45

q45	No. cit.	Freq.
Coletivas (impessoais)	4	23,5%
Centralizadas (definidas pela cúpula)	10	58,8%
Descentralizadas (definidas na base)	1	5,9%
Não sei	2	11,8%
TOTAL OBS.	17	100%



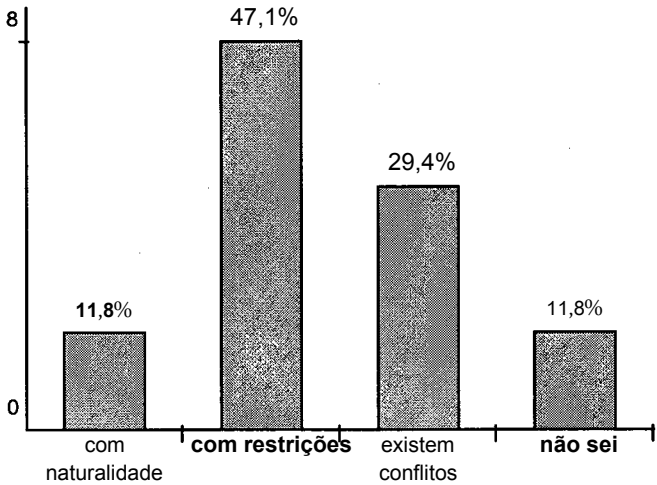
47.q46

q46	No. cit.	Freq.
destituição	2	11,8%
demissão	8	47,1%
apura-se a responsabilidade de quem desobedeceu a elas	6	35,3%
Outros. Quais?	1	5,9%
TOTAL OBS.	17	100%



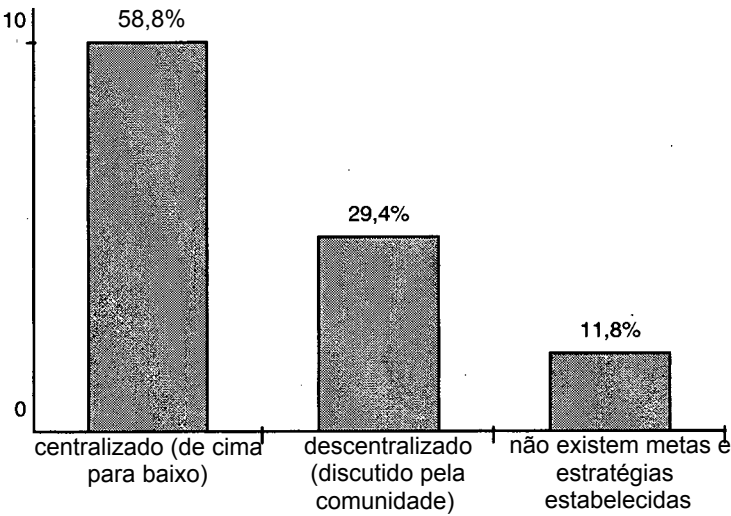
49.q47

q47	No. cit.	Freq.
com naturalidade	2	11,8%
com restrições	8	47,1%
existem conflitos	5	29,4%
não sei	2	11,8%
TOTAL OBS.	17	100%



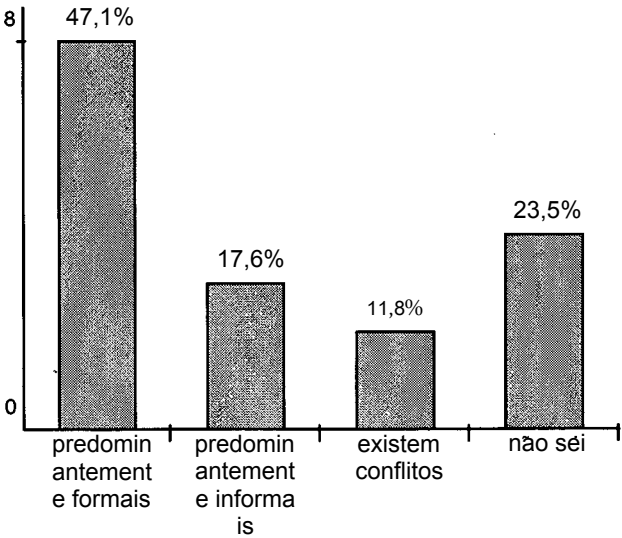
50.q48

q48	No. cit.	Freq.
centralizado (de cima para baixo)	10	58,8%
descentralizado (discutido pela comunidade)	5	29,4%
não existem metas e estratégias estabelecidas	2	11,8%
TOTAL OBS.	17	100%



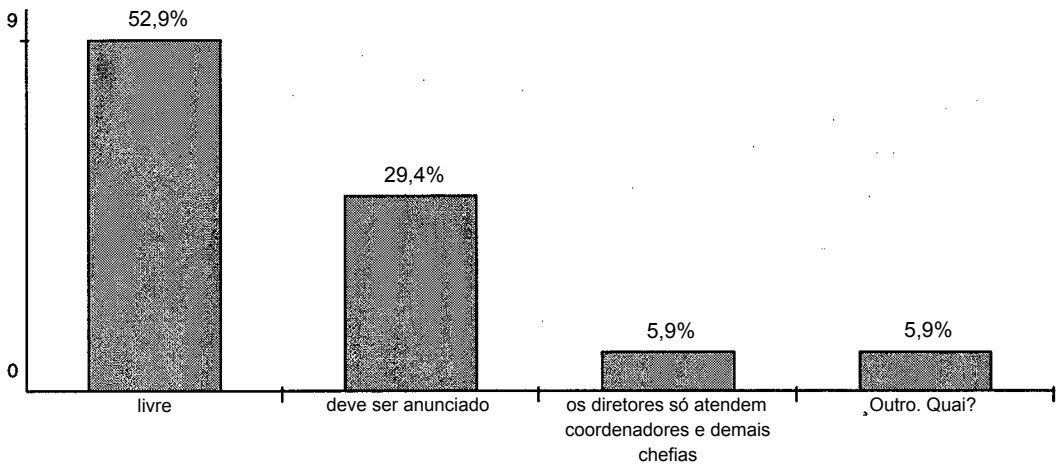
51.q49

q49	No. cit.	Freq.
predominantemente formais	8	47,1%
predominantemente informais	3	17,6%
existem conflitos	2	11,8%
não sei	4	23,5%
TOTAL OBS.	17	100%



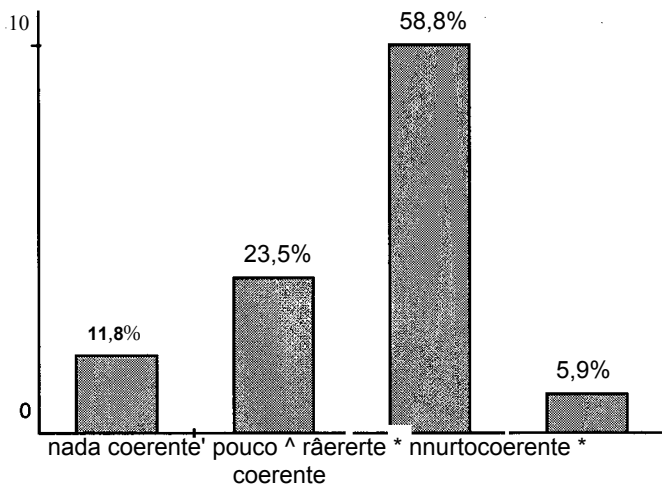
52.q50

q50	No. cit.	Freq.
livre	9	52,9%
deve ser anunciado	5	29,4%
os diretores só atendem coordenadores e demais chefias	1	5,9%
Outro. Qual?	1	5,9%
TOTAL OBS.	17	



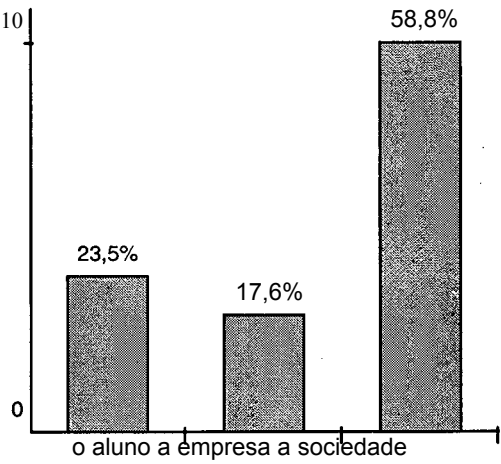
54.q51

q51	No. cit.	Freq.
nada coerente	2	11,8%
pouco coerente	4	23,5%
coerente	10	58,8%
muito coerente	1	5,9%
TOTAL OBS.	17	100%



55.q52

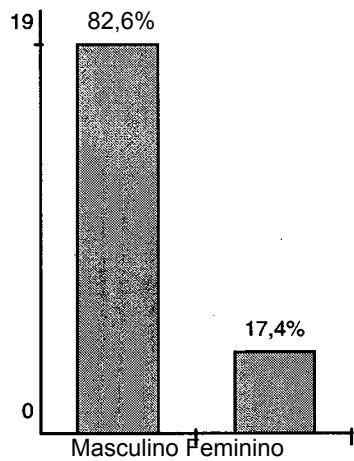
qS2	No. cit.	Freq.
o aluno	4	23,5%
a empresa	3	17,6%
a sociedade	10	58,8%
TOTAL OBS.	17	100%



16 anos e mais

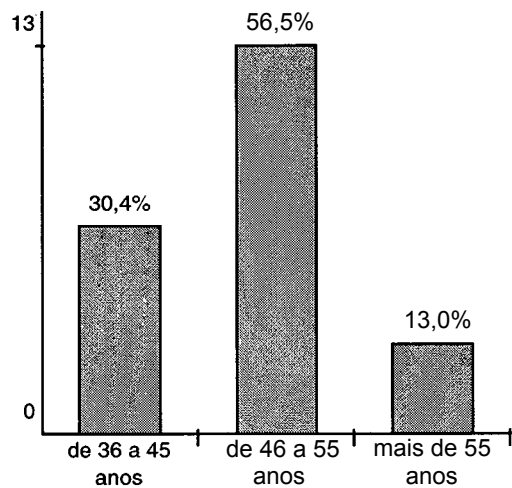
I.Sexo

Sexo	No. cit.	Freq.
Masculino	19	82,6%
Feminino	4	17,4%
TOTAL OBS.	23	100%



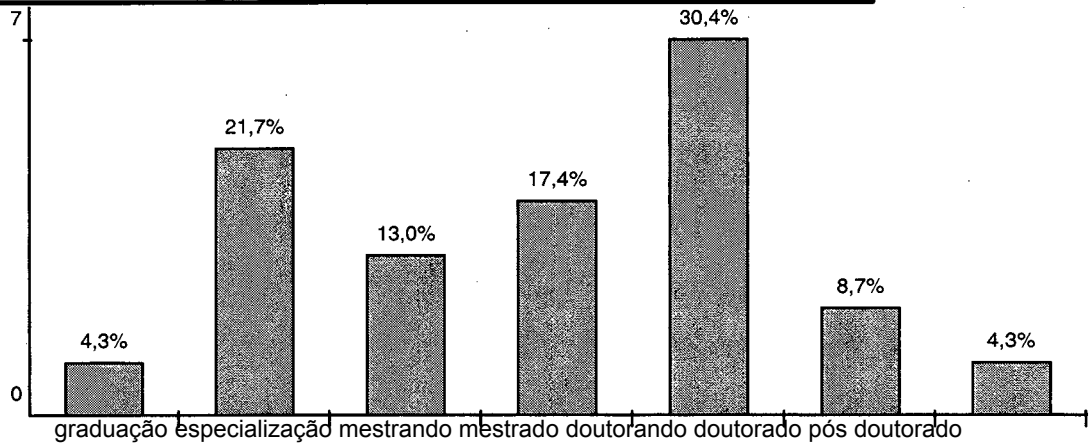
2.Faixa etária

Faixa etária	No. cit.	Freq.
de 36 a 45 anos	7	30,4%
de 46 a 55 anos	13	56,5%
mais de 55 anos	3	13,0%
TOTAL OBS.	23	100%



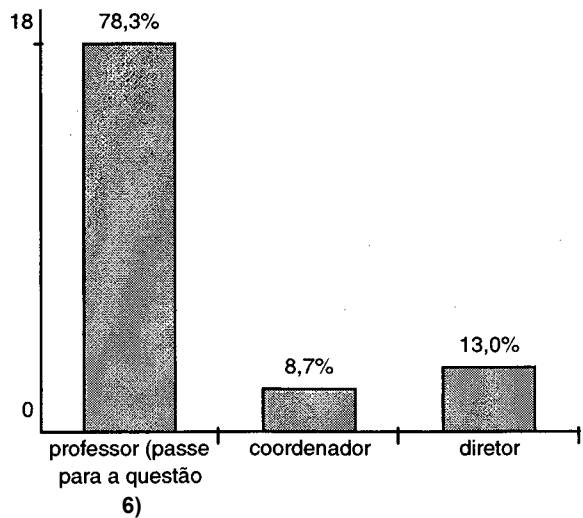
3.Escolaridade

Escolaridade	No. cit.	Freq.
graduação	1	4,3%
especialização	5	21,7%
mestrando	3	13,0%
mestrado	4	17,4%
doutorando	7	30,4%
doutorado	2	8,7%
pós-doutorado	1	4,3%
TOTAL OBS.	23	100%



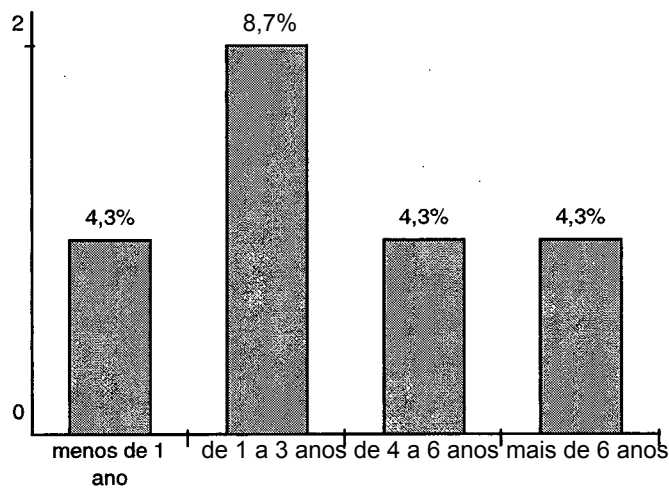
4.Função atual

Função atual	No. cit.	Freq.
professor (passe para a questão 6)	18	78,3%
coordenador	2	8,7%
diretor	3	13,0%
TOTAL OBS.	23	100%



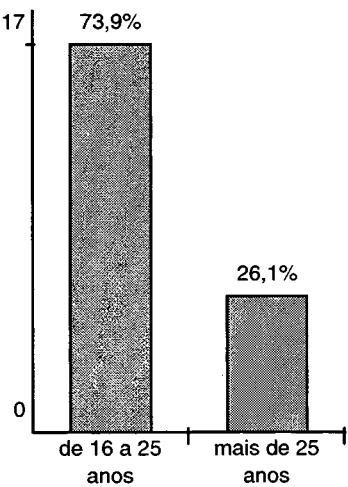
5.Tempo de cargo

Tempo de cargo	No. cit.	Freq.
menos de 1 ano	1	4,3%
de 1 a 3 anos	2	8,7%
de 4 a 6 anos	1	4,3%
mais de 6 anos	1	4,3%
TOTAL OBS.	23	



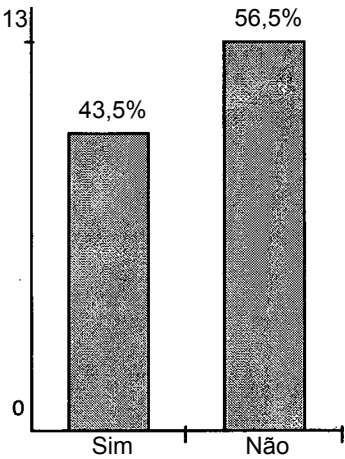
6.Tempo de serviço

Tempo de serviço	No. cit.	Freq.
de 16 a 25 anos	17	73,9%
mais de 25 anos	6	26,1%
TOTAL OBS.	23	100%



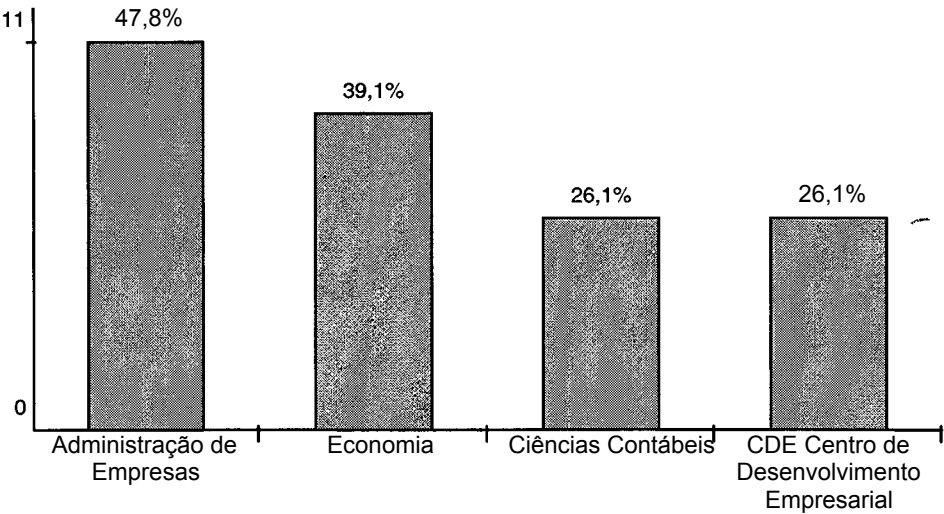
7.AUI0U em cargo

Atuou em cargo	No. cit.	Freq.
Sim	10	43,5%
Não	13	56,5%
TOTAL OBS.	23	100%



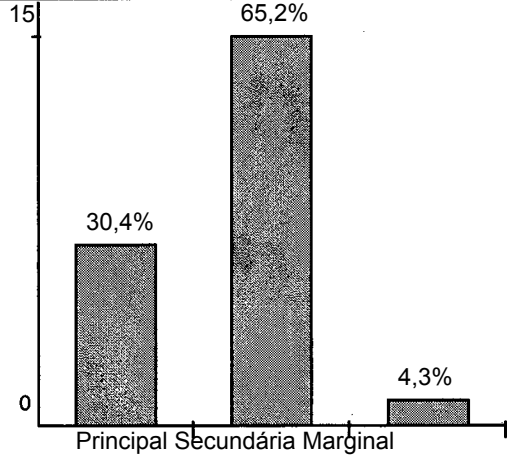
8.Em que curso atua

Em que curso atua	No. cit.	Freq.
Administração de Empresas	11	47,8%
Economia	9	39,1%
Ciências Contábeis	6	26,1%
CDE - Centro de Desenvolvimento Empresarial	6	26,1%
TOTAL OBS.	23	



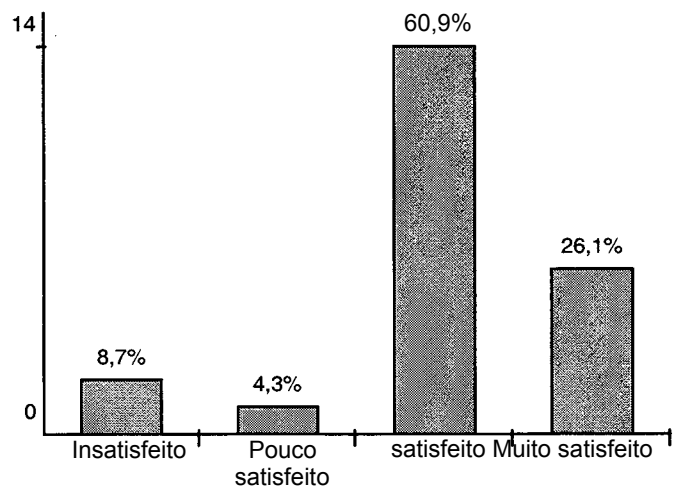
9.Renda atual

Renda atual	No. cit.	Freq.
Principal	7	30,4%
Secundária	15	65,2%
Marginal	1	4,3%
TOTAL OBS.	23	100%

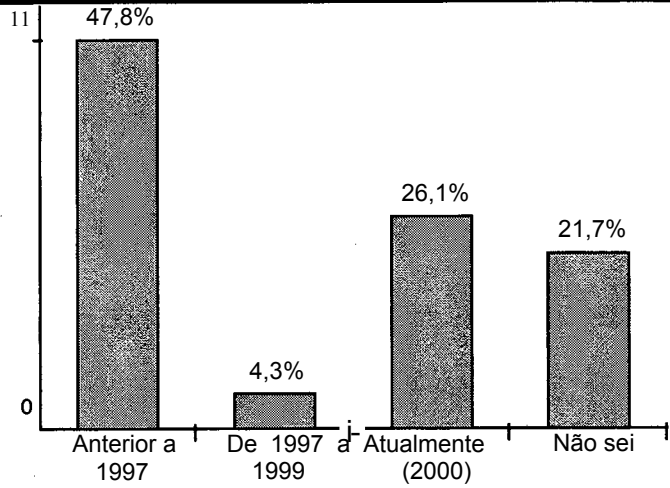


IO.Nível de satisfação

Nível de satisfação	No. cit.	Freq.
Insatisfeito	2	8,7%
Pouco satisfeito	1	4,3%
satisfeito	14	60,9%
Muito satisfeito	6	26,1%
TOTAL OBS.	23	100%

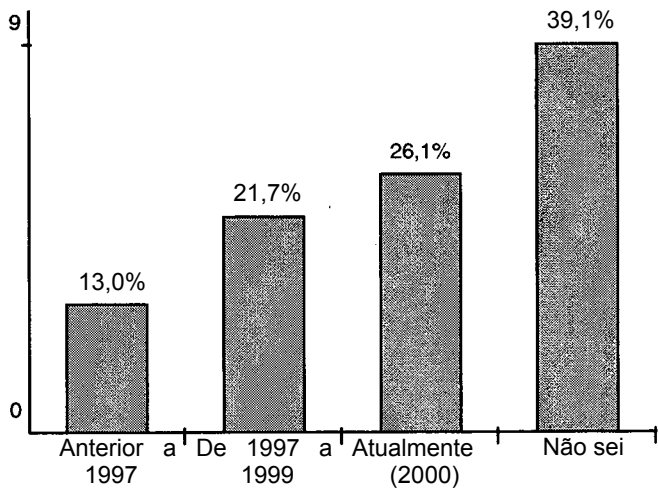


q11	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	11	47,8%
De 1997 a 1999	1	4,3%
Atualmente (2000)	6	26,1%
Não sei	5	21,7%
TOTAL OBS.	23	100%



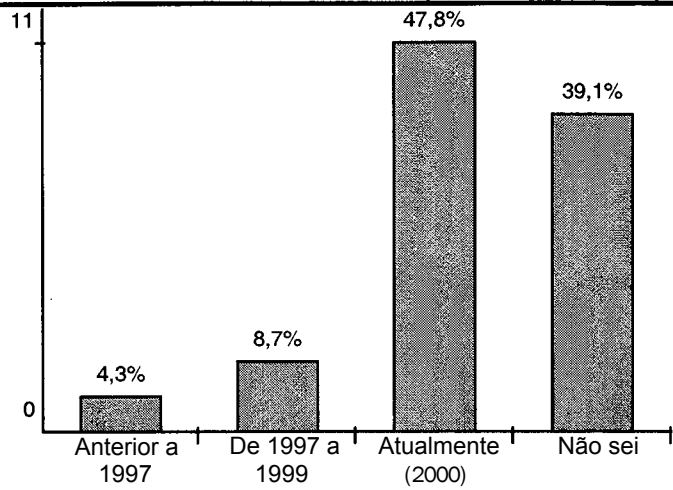
12.q12

q12	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	3	13,0%
De 1997 a 1999	5	21,7%
Atualmente (2000)	6	26,1%
Não sei	9	39,1%
TOTAL OBS.	23	100%



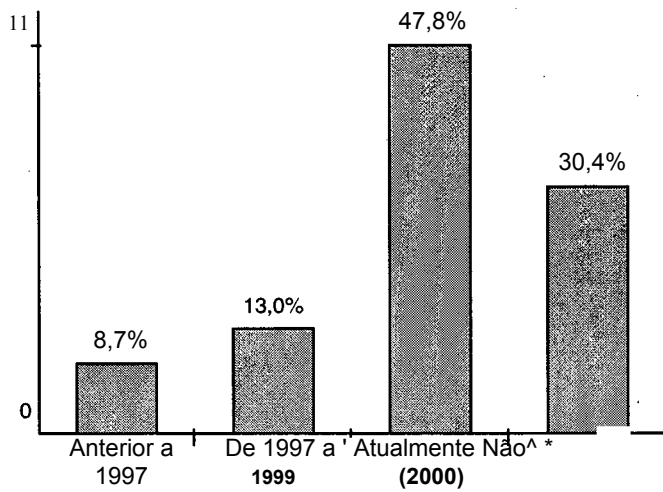
13.q13

q13	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	1	4,3%
De 1997 a 1999	2	8,7%
Atualmente (2000)	11	47,8%
Não sei	9	39,1%
TOTAL OBS.	23	100%



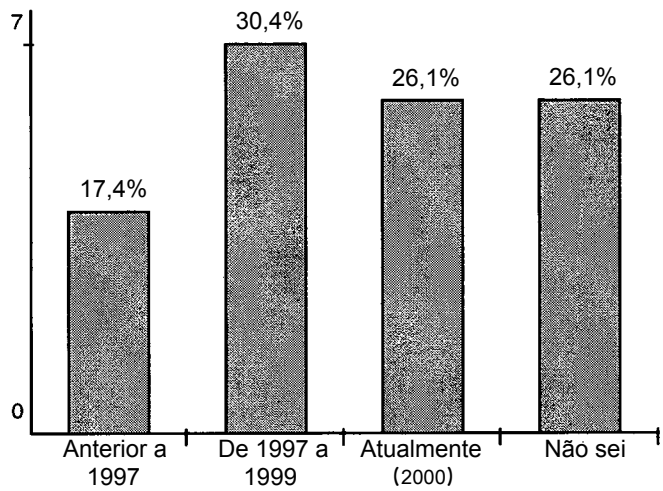
14.q14

q14	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	2	8,7%
De 1997 a 1999	3	13,0%
Atualmente (2000)	11	47,8%
Não sei	7	30,4%
TOTAL OBS.	23	100%



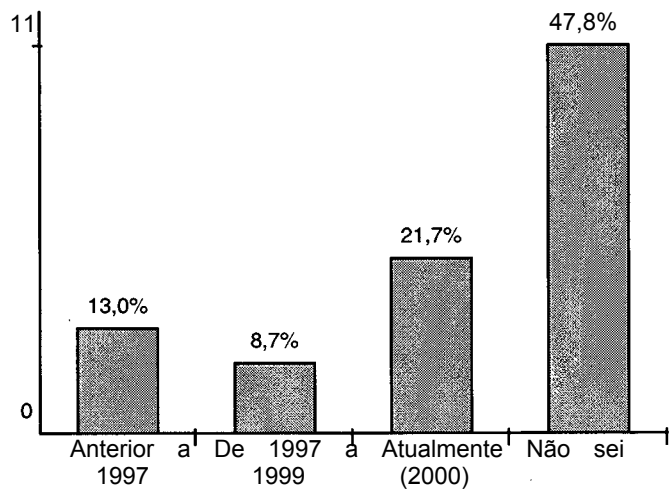
15.q15

q15	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	4	17,4%
De 1997 a 1999	7	30,4%
Atualmente (2000)	6	26,1%
Não sei	6	26,1%
TOTAL OBS.	23	100%



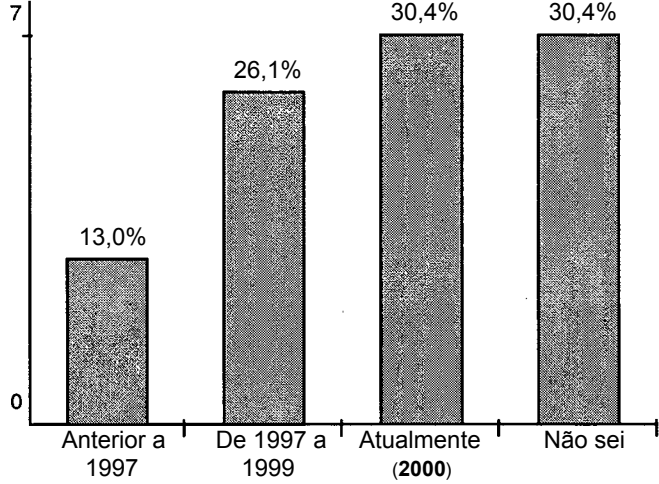
16.q16

q16	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	3	13,0%
De 1997 a 1999	2	8,7%
Atualmente (2000)	5	21,7%
Não sei	11	47,8%
TOTAL OBS.	23	



17.q17

q17	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	3	13,0%
De 1997 a 1999	6	26,1%
Atualmente (2000)	7	30,4%
Não sei	7	30,4%
TOTAL OBS.	23	100%

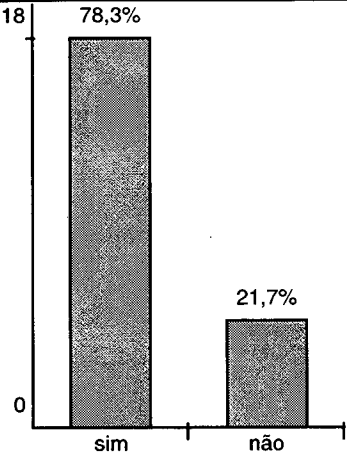


18.q18

q18	No. cit.	Freq.
perda de pessoal-chave	10	43,5%
subestimar a concorrência	6	26,1%
perda de nichos de mercado	5	21,7%
falência ou atraso no desenvolvimento de novos produtos	6	26,1%
pouco contato com os clientes	3	13,0%
perda de participação no mercado	1	4,3%
diminuição do crescimento	1	4,3%
perda de clientes-chave	1	4,3%
descontentamento dos funcionários / professores	13	56,5%
elevada rotatividade de pessoal	15	65,2%
rotatividade da diretoria	9	39,1%
racionalização da direção	1	4,3%
reações instintivas	4	17,4%
cortes generalizados	3	13,0%
demissões	10	43,5%
TOTAL OBS.	23	

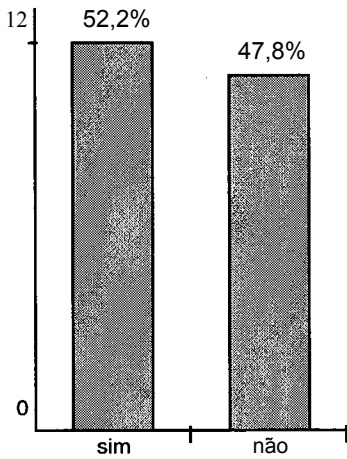
19.q19

q19	No. cit.	Freq.
sim	18	78,3%
não	5	21,7%
TOTAL OBS.	23	100%



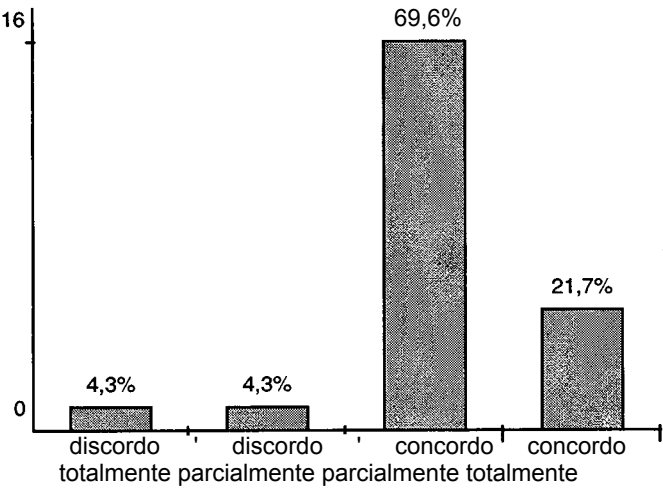
20.q20

q20	No. cit.	Freq.
Sim	12	52,2%
não	11	47,8%
TOTAL OBS.	23	100%



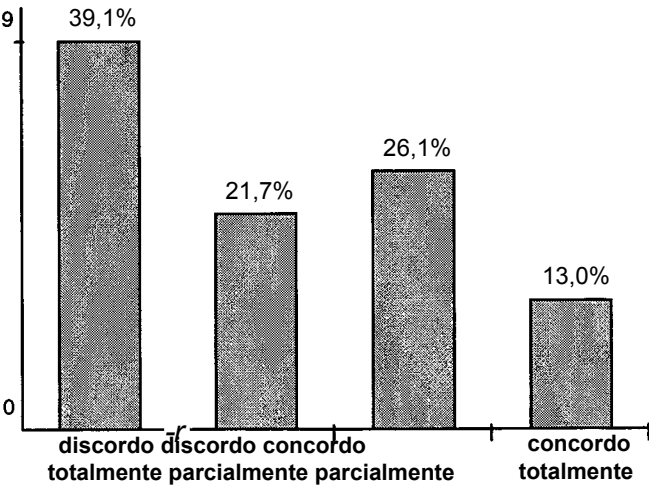
21.q21

q21	No. cit.	Freq.
discredo totalmente	1	4,3%
discredo parcialmente	1	4,3%
concordo parcialmente	16	69,6%
concordo totalmente	5	21,7%
TOTAL OBS.	23	100%



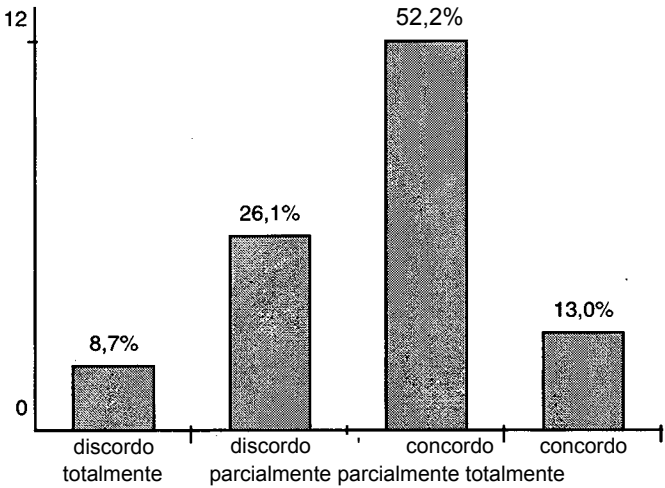
22.q22

q22	No. cit.	Freq.
discredo totalmente	9	39,1%
discredo parcialmente	5	21,7%
concordo parcialmente	6	26,1%
concordo totalmente	3	13,0%
TOTAL OBS.	23	100%



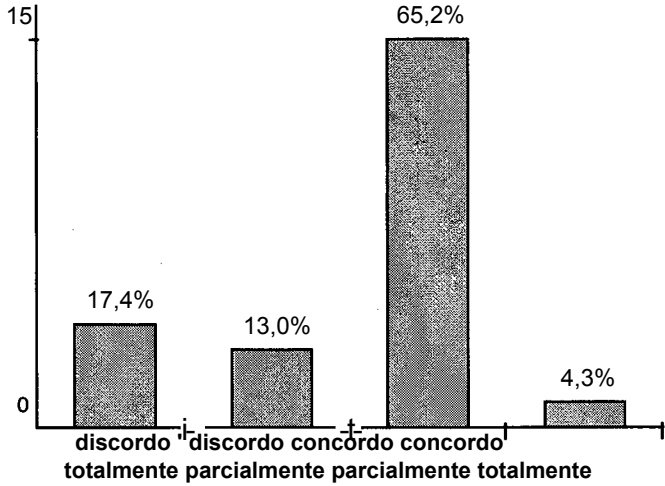
23.q23

q23	No. cit.	Freq.
discrepncia totalmente	2	8,7%
discrepncia parcialmente	6	26,1%
concorda parcialmente	12	52,2%
concorda totalmente	3	13,0%
TOTAL OBS.	23	100%



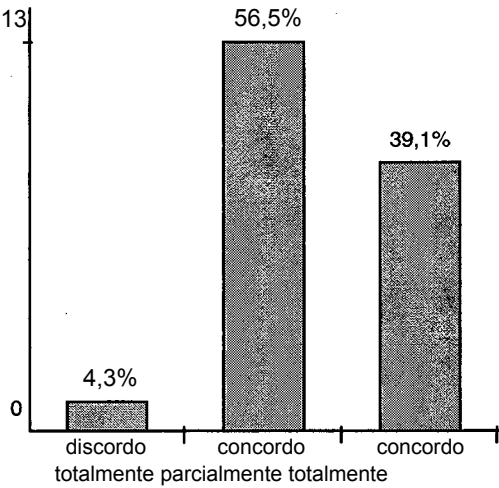
24.q24

q24	No. cit.	Freq.
discrepncia totalmente	4	17,4%
discrepncia parcialmente	3	13,0%
concorda parcialmente	15	65,2%
concorda totalmente	1	4,3%
TOTAL OBS.	23	100%



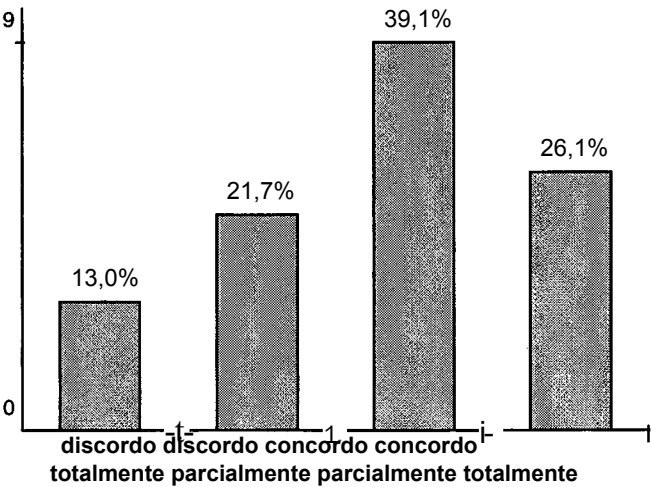
25.q25

q25	No. cit.	Freq.
discrepância totalmente	1	4,3%
concordância parcialmente	13	56,5%
concordância totalmente	9	39,1%
TOTAL OBS.	23	100%



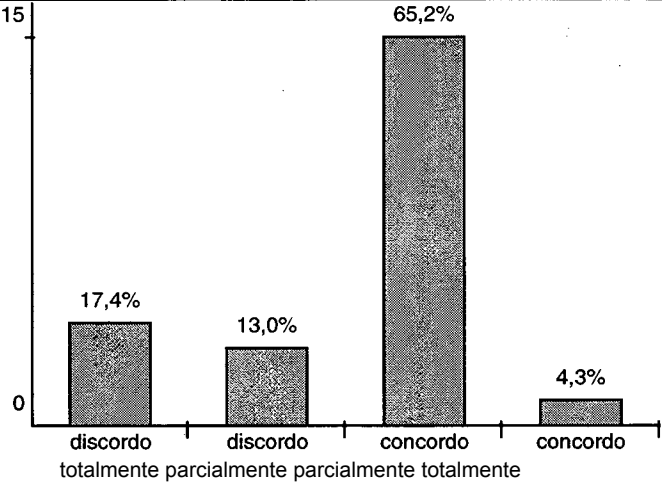
26.q26

q26	No. cit.	Freq.
discrepância totalmente	3	13,0%
discrepância parcialmente	5	21,7%
concordância parcialmente	9	39,1%
concordância totalmente	6	26,1%
TOTAL OBS.	23	100%



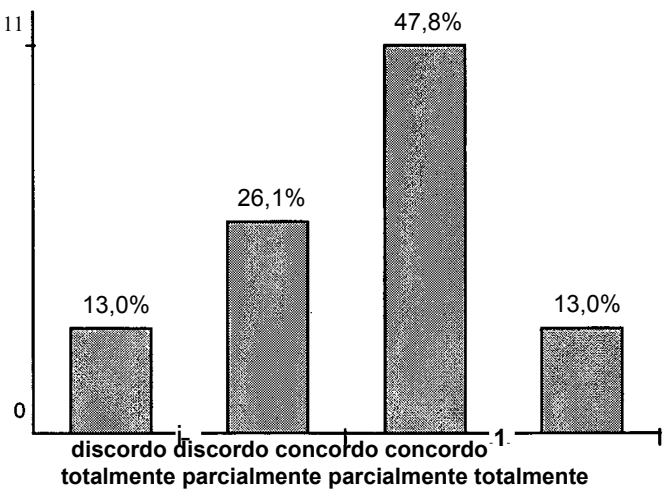
II.qII

q27	No. cit.	Freq.
discrepncia totalmente	4	17,4%
discrepncia parcialmente	3	13,0%
concordancia parcialmente	15	65,2%
concordancia totalmente	1	4,3%
TOTAL OBS.	23	100%



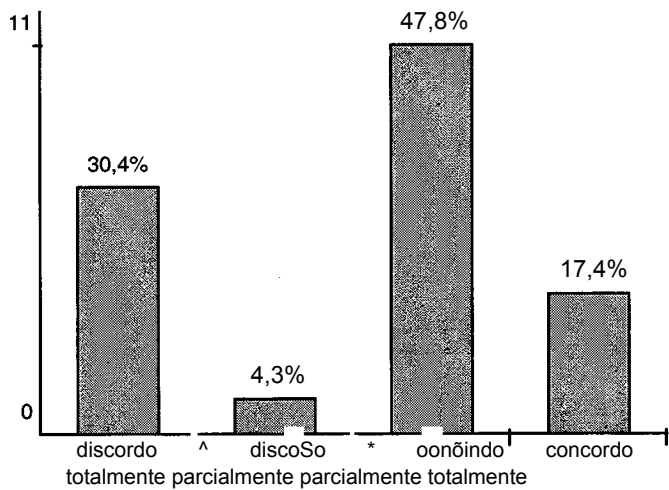
28.q28

q28	No. cit.	Freq.
discrepncia totalmente	3	13,0%
discrepncia parcialmente	6	26,1%
concordancia parcialmente	11	47,8%
concordancia totalmente	3	13,0%
TOTAL OBS.	23	100%



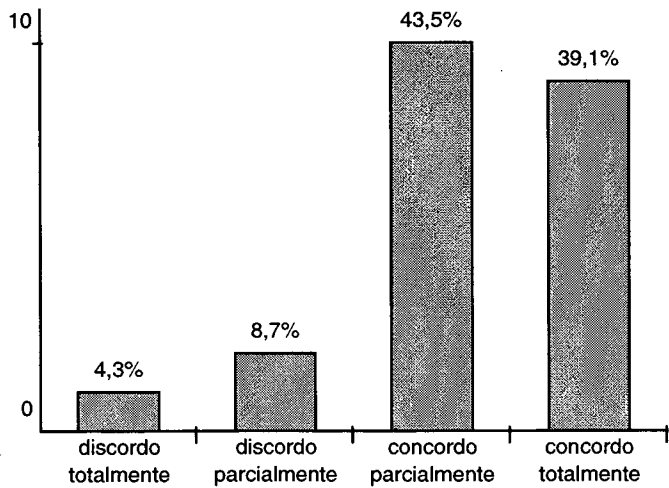
q29

q29	No. cit.	Freq.
discrepância totalmente	7	30,4%
discrepância parcialmente	1	4,3%
concordância parcialmente	11	47,8%
concordância totalmente	4	17,4%
TOTAL OBS.	23	100%



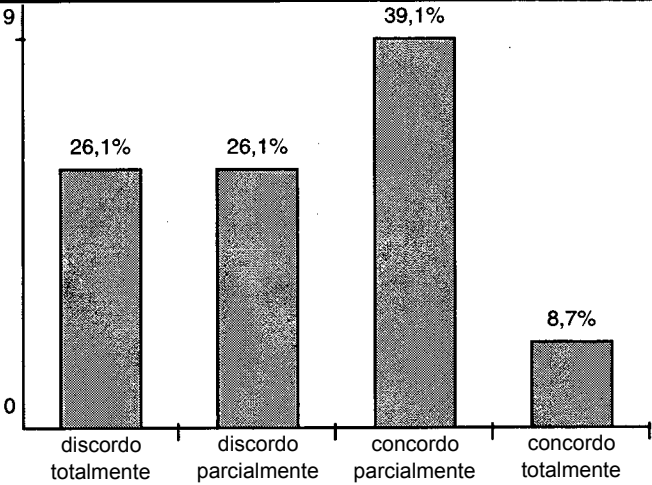
30.q30

q30	No. cit.	Freq.
discrepância totalmente	1	4,3%
discrepância parcialmente	2	8,7%
concordância parcialmente	10	43,5%
concordância totalmente	9	39,1%
TOTAL OBS.	23	



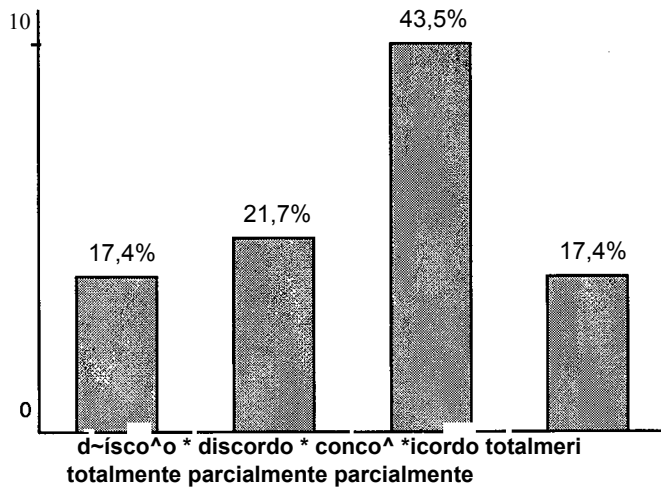
31.q31

q31	No. cit.	Freq.
discredo totalmente	6	26,1%
discredo parcialmente	6	26,1%
concordo parcialmente	9	39,1%
concordo totalmente	2	8,7%
TOTAL OBS.	23	100%



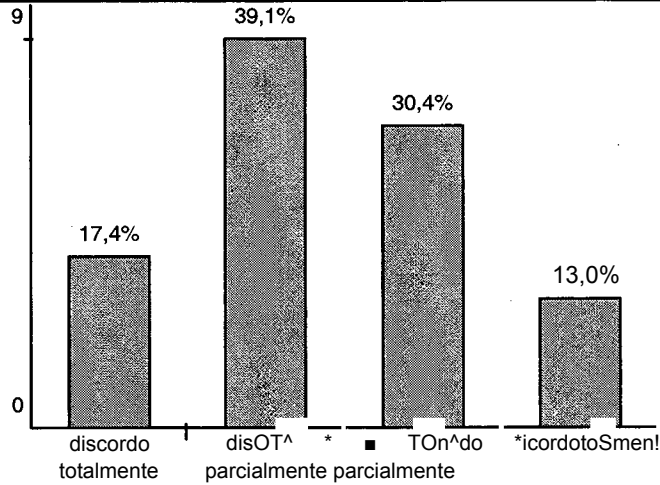
32.q32

q32	No. cit.	Freq.
discredo totalmente	4	17,4%
discredo parcialmente	5	21,7%
concordo parcialmente	10	43,5%
concordo totalmente.	4	17,4%
TOTAL OBS.	23	100%



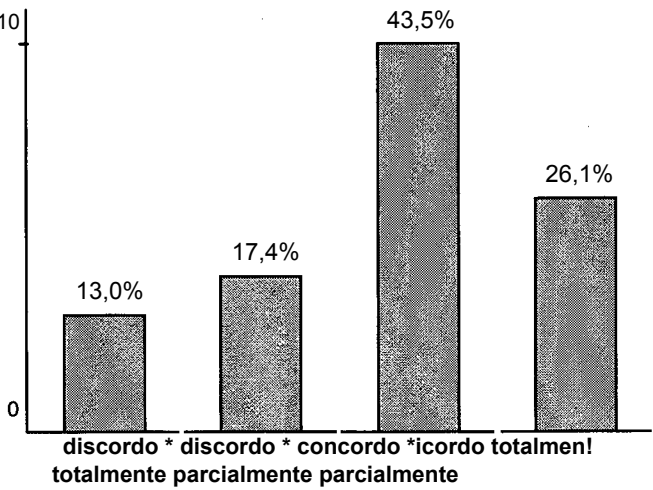
33.q33

q33	No. cit.	Freq.
discredo totalmente	4	17,4%
discredo parcialmente	9	39,1%
concredo parcialmente	7	30,4%
concredo totalmente.	3	13,0%
TOTAL OBS.	23	100%



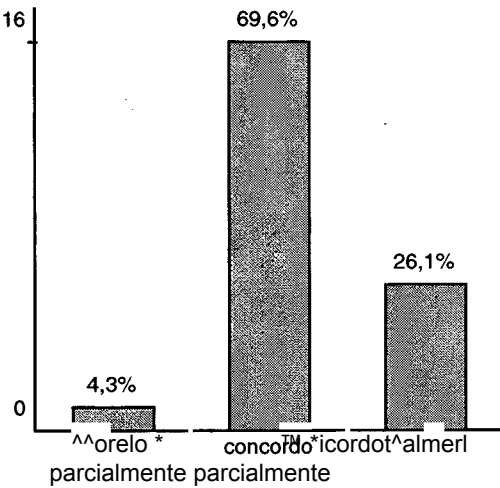
34.q34

q34	No. cit.	Freq.
discredo totalmente	3	13,0%
discredo parcialmente	4	17,4%
concredo parcialmente	10	43,5%
concredo totalmente.	6	26,1%
TOTAL OBS.	23	100%



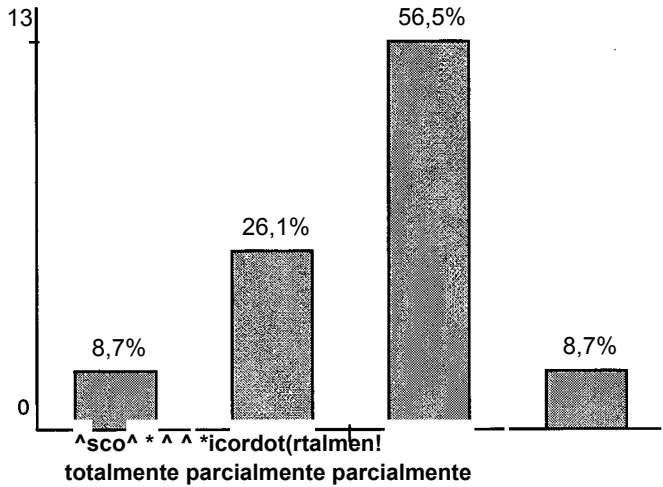
35.q35

q35	No. cit.	Freq.
discredo parcialmente	1	4,3%
concordo parcialmente	16	69,6%
concordo totalmente.	6	26,1%
TOTAL OBS.	23	100%



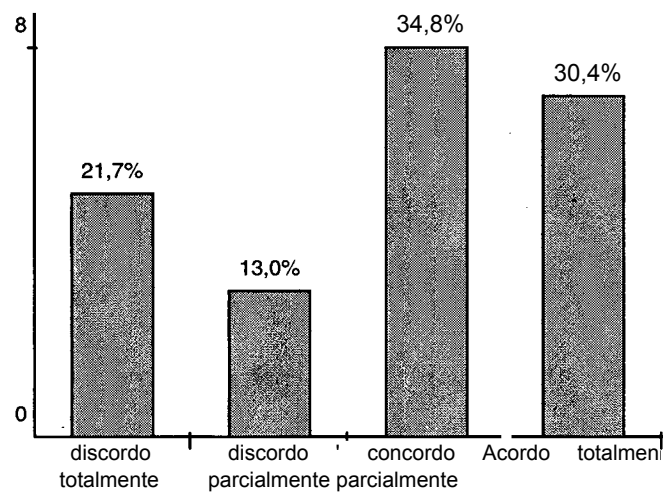
36.q36

q36	No. cit.	Freq.
discredo totalmente	2	8,7%
discredo parcialmente	6	26,1%
concordo parcialmente	13	56,5%
concordo totalmente.	2	8,7%
TOTAL OBS.	23	100%



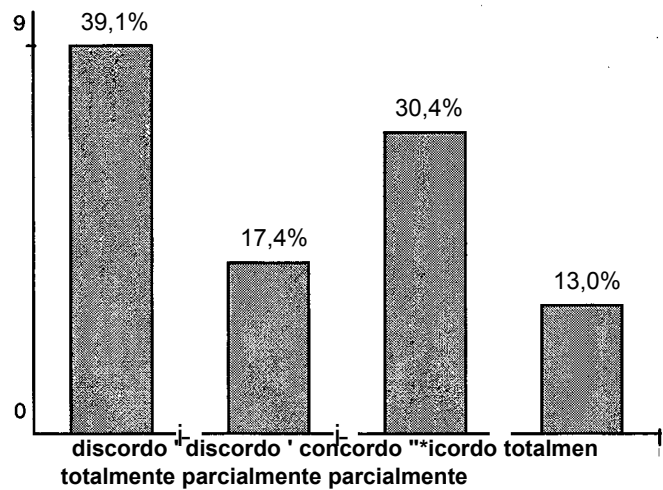
37.q37

q37	No. cit.	Freq.
discredo totalmente	5	21,7%
discredo parcialmente	3	13,0%
concordo parcialmente	8	34,8%
concordo totalmente.	7	30,4%
TOTAL OBS.	23	100%



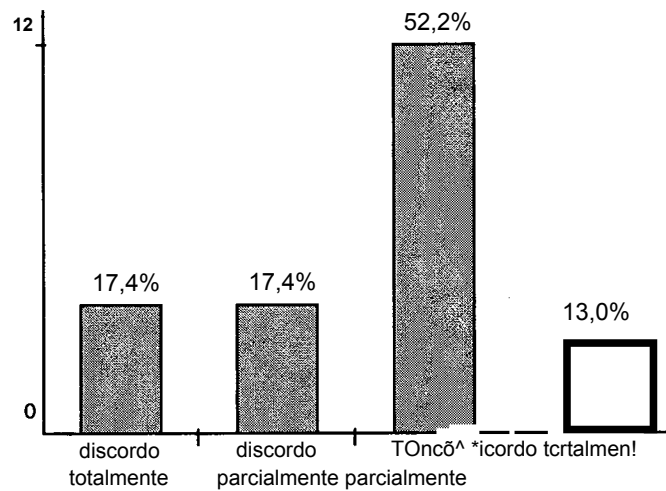
38.q38

q38	No. cit.	Freq.
discredo totalmente	9	39,1%
discredo parcialmente	4	17,4%
concordo parcialmente	7	30,4%
concordo totalmente.	3	13,0%
TOTAL OBS.	23	100%



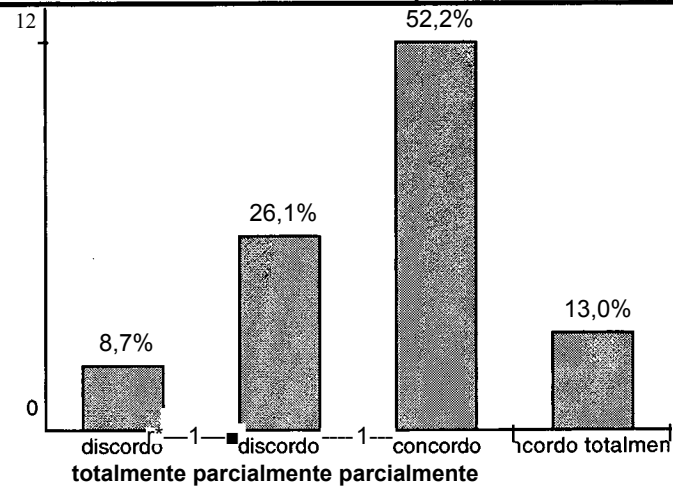
39.q39

q39	No. cit.	Freq.
discrepância totalmente	4	17,4%
discrepância parcialmente	4	17,4%
concordância parcialmente	12	52,2%
concordância totalmente.	3	13,0%
TOTAL OBS.	23	100%



40.q40

q40	No. cit.	Freq.
discrepância totalmente	2	8,7%
discrepância parcialmente	6	26,1%
concordância parcialmente	12	52,2%
concordância totalmente.	3	13,0%
TOTAL OBS.	23	100%

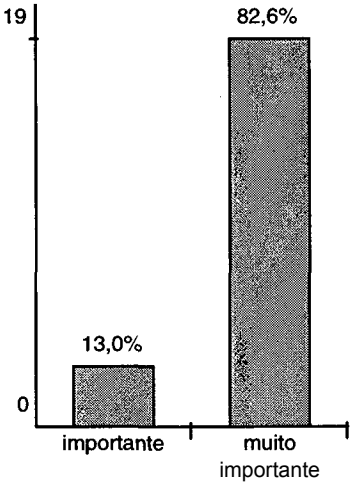


41.q41

q41	No. cit.	Freq.
qualidade do corpo docente	16	69,6%
convênios nacionais e internacionais de programas de mestrado e doutorado	6	26,1%
atividades de intercâmbio cultural voltadas para o corpo discente e docente	3	13,0%
redes de informações	1	4,3%
parceria com empresas	8	34,8%
excelência no ensino	5	21,7%
tradição da Instituição	12	52,2%
formação e capacitação contínua do corpo docente	7	30,4%
avaliação institucional	2	8,7%
pesquisa acadêmica	3	13,0%
provão e avaliação do MEC	2	8,7%
TOTAL OBS.	23	

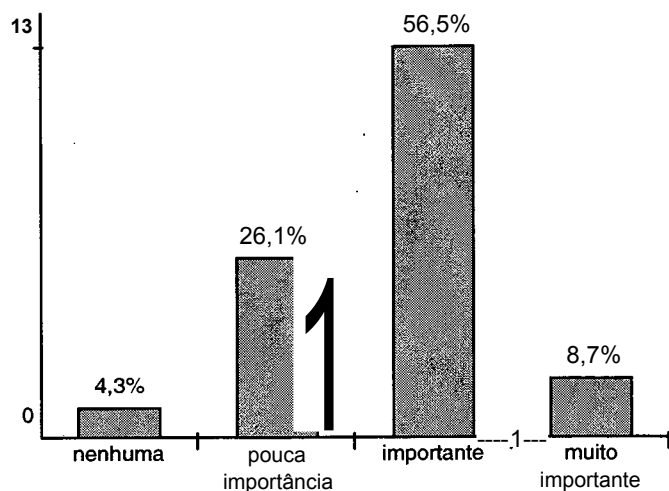
43.q42

q42	No. cit.	Freq.
importante	3	13,0%
muito importante	19	82,6%
TOTAL OBS.	23	



44.q43

q43	No. cit.	Freq.
nenhuma	1	4,3%
pouca importância	6	26,1%
importante	13	56,5%
muito importante	2	8,7%
TOTAL OBS.	23	

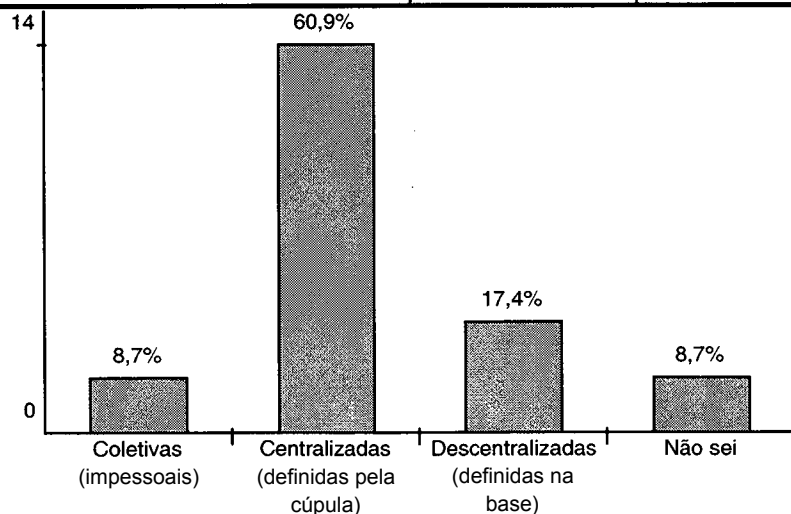


45.q44

q44	No. cit.	Freq.
é um proc. que induz as pessoas a tomar decisões	3	13,0%
as decisões não se engrenam com proc. e planos	4	17,4%
é uma solução para ajustar inadequações existen ...	4	17,4%
é um processo sistemático, contínuo, de tomada de decisões empresariais ...	2	8,7%
é um proc. contínuo e dinâmico no qual os modelos ...	4	17,4%
é desenv. em todos os níveis da Inst. e se relaciona com objetivos de médio e curto prazos	2	8,7%
serve como objeto decorativo, sem nenhum valor prático	1	4,3%
é realizado sempre nos escalões mais altos da ...	15	65,2%
TOTAL OBS.	23	

46.q45

q45	No. cit.	Freq.
Coletivas (impessoais)	2	8,7%
Centralizadas (definidas pela cúpula)	14	60,9%
Descentralizadas (definidas na base)	4	17,4%
Não sei	2	8,7%
TOTAL OBS.	23	

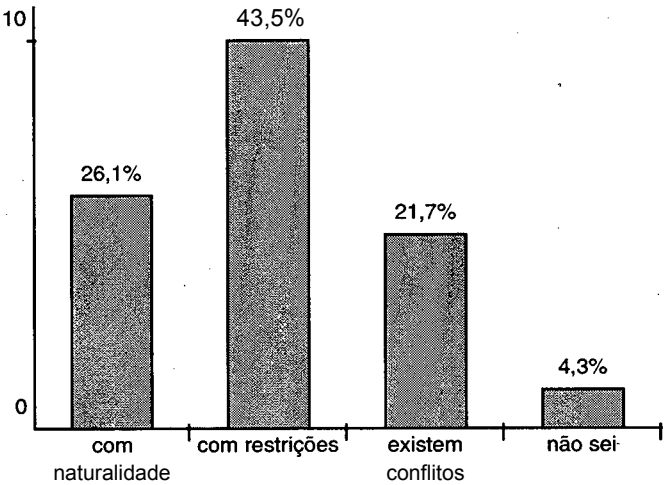


47.q46

q46	No. cit.	Freq.
destituição	2	8,7%
demissão	6	26,1%
transferência	3	13,0%
apura-se a responsabilidade de quem desobedeceu a elas	7	30,4%
Outros. Quais?	2	8,7%
TOTAL OBS.	23	

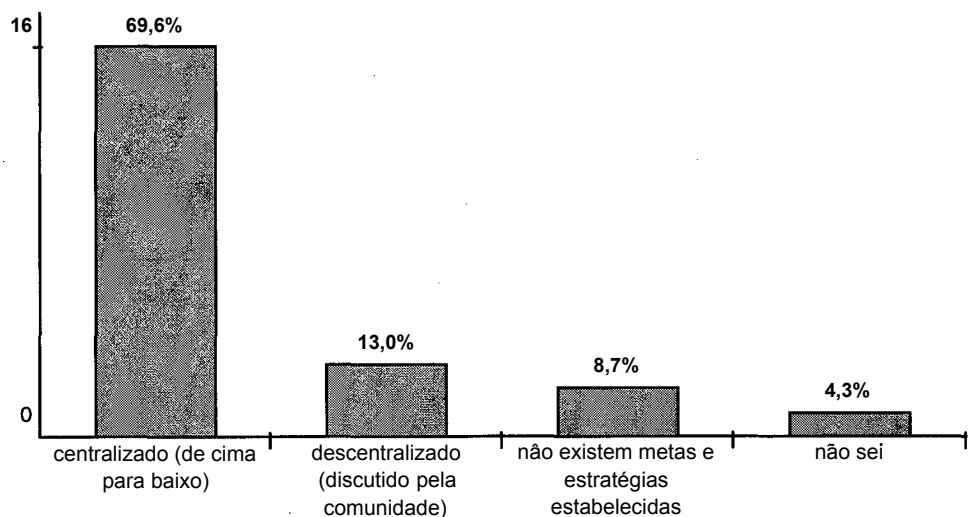
49.q47

q47	No. cit.	Freq.
com naturalidade	6	26,1%
com restrições	10	43,5%
existem conflitos	5	21,7%
não sei	1	4,3%
TOTAL OBS.	23	



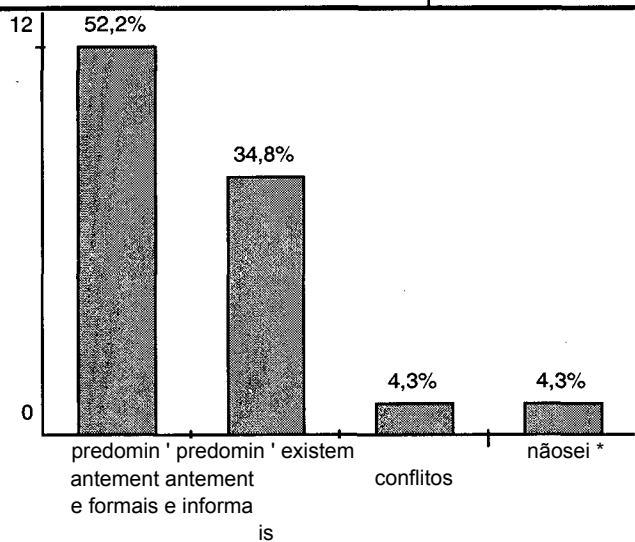
50.q48

q48	No. cit.	Freq.
centralizado (de cima para baixo)	16	69,6%
descentralizado (discutido pela comunidade)	3	13,0%
não existem metas e estratégias estabelecidas	2	8,7%
não sei	1	4,3%
TOTAL OBS.	23	



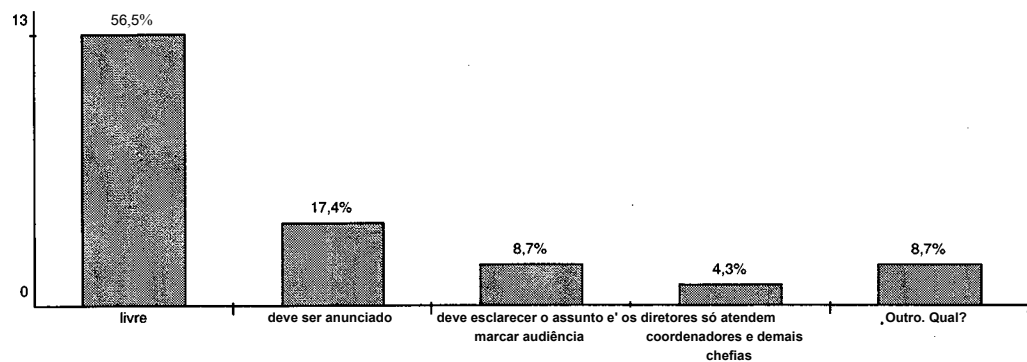
51.q49

q49	No. cit.	Freq.
predominantemente formais	12	52,2%
predominantemente informais	8	34,8%
existem conflitos	1	4,3%
não sei	1	4,3%
TOTAL OBS.	23	



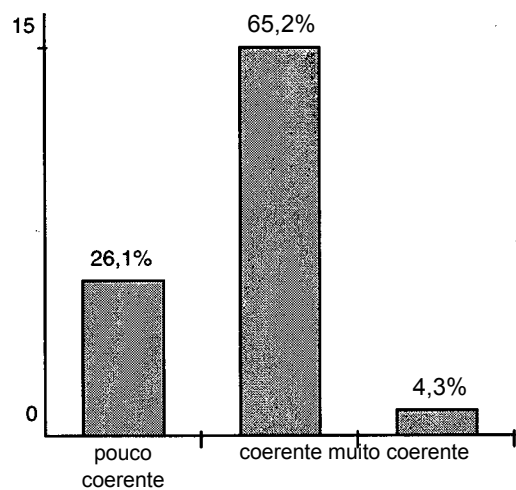
52.q50

q50	No. cit.	Freq.
livre	13	56,5%
deve ser anunciado	4	17,4%
deve esclarecer o assunto e marcar audiência	2	8,7%
os diretores só atendem coordenadores e demais chefias	1	4,3%
Outro. Qual?	2	8,7%
TOTAL OBS.	23	



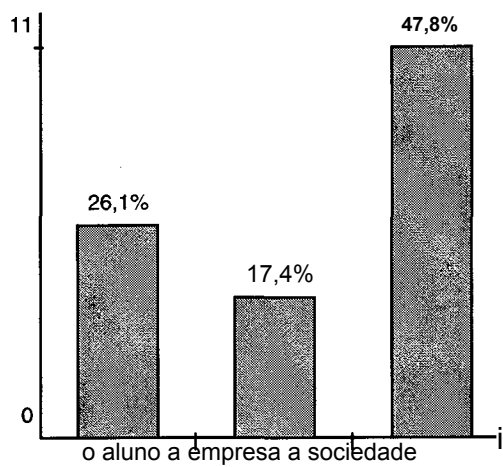
4.q51

q51	No. cit.	Freq.
pouco coerente	6	26,1%
coerente	15	65,2%
muito coerente	1	4,3%
TOTAL OBS.	23	



55.q52

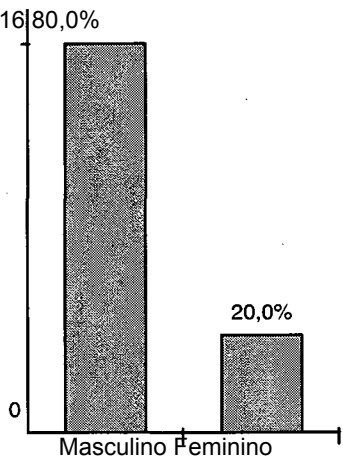
qS2	No. cit.	Freq.
o aluno	6	26,1%
a empresa	4	17,4%
a sociedade	11	47,8%
TOTAL OBS.	23	



Sim, atuou em outro cargo na Instituição

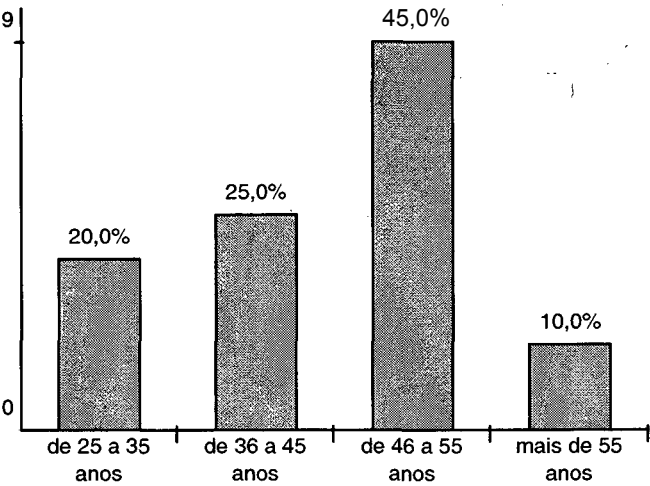
I.Sexo

Sexo	No. cit.	Freq.
Masculino	16	80,0%
Feminino	4	20,0%
TOTAL OBS.	20	100%



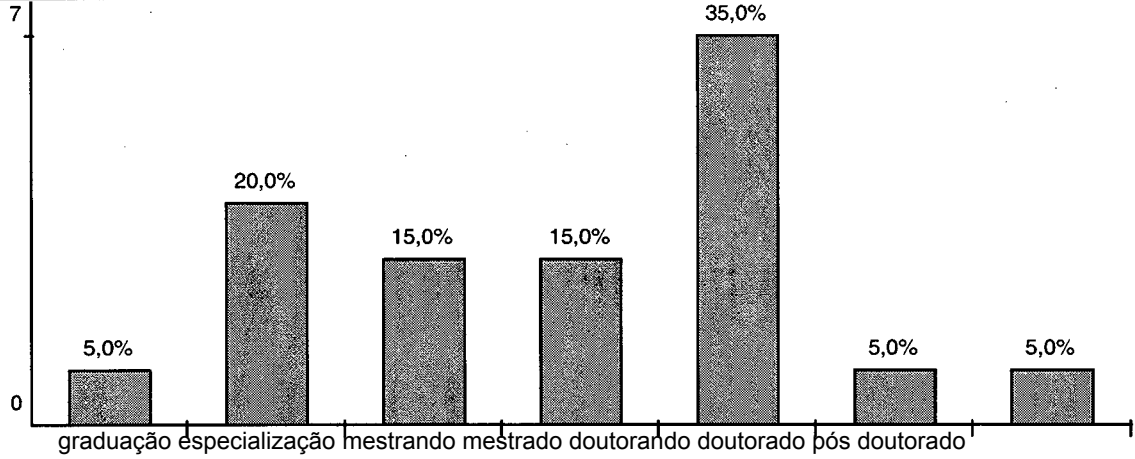
2.Faixa etária

Faixa etária	No. cit.	Freq.
de 25 a 35 anos	4	20,0%
de 36 a 45 anos	5	25,0%
de 46 a 55 anos	9	45,0%
mais de 55 anos	2	10,0%
TOTAL OBS.	20	100%



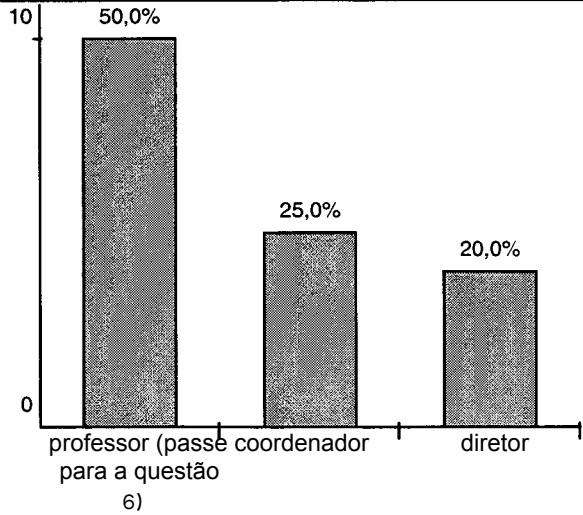
3.Escolaridade

Escolaridade	No. cit.	Freq.
graduação	1	5,0%
especialização	4	20,0%
mestrando	3	15,0%
mestrado	3	15,0%
doutorando	7	35,0%
doutorado	1	5,0%
pós-doutorado	1	5,0%
TOTAL OBS.	20	100%



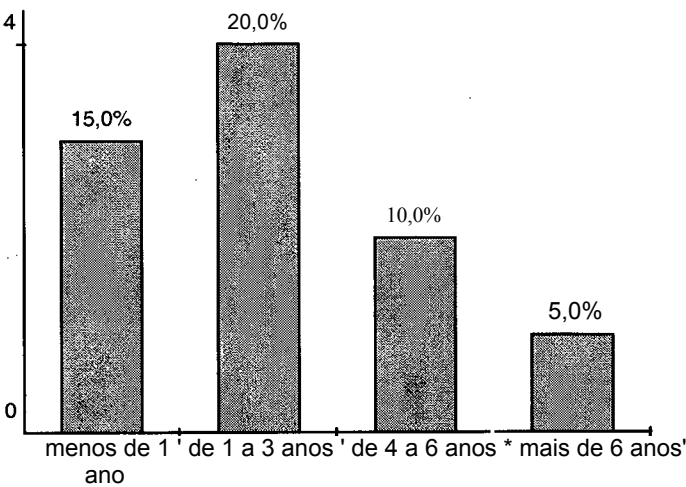
4.Funcão atual

Função atual	No. cit.	Freq.
professor (passe para a questão 6)	10	50,0%
coordenador	5	25,0%
diretor	4	20,0%
TOTAL OBS.	20	



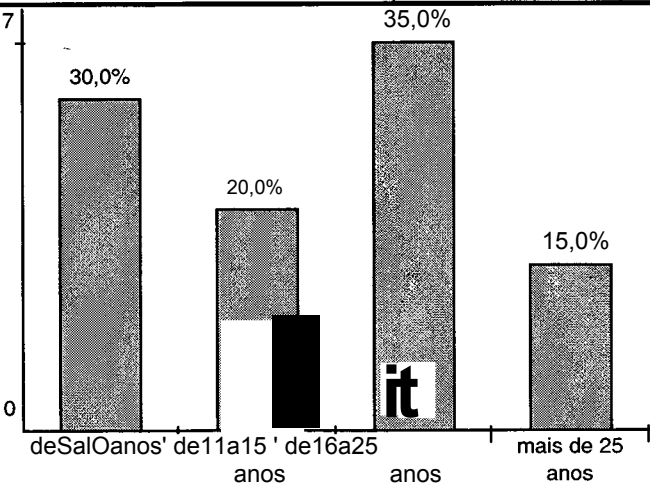
S.Tempo de cargo

Tempo de cargo	No. cit.	Freq.
menos de 1 ano	3	15,0%
de 1 a 3 anos	4	20,0%
de 4 a 6 anos	2	10,0%
mais de 6 anos	1	5,0%
TOTAL OBS.	20	



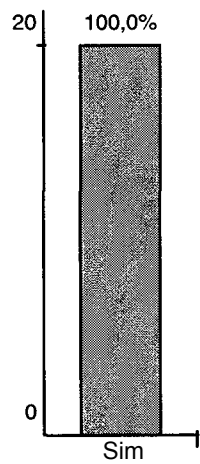
6.Tempo de serviço

Tempo de serviço	No. cit.	Freq.
de 3 a 10 anos	6	30,0%
de 11 a 15 anos	4	20,0%
de 16 a 25 anos	7	35,0%
mais de 25 anos	3	15,0%
TOTAL OBS.	20	100%



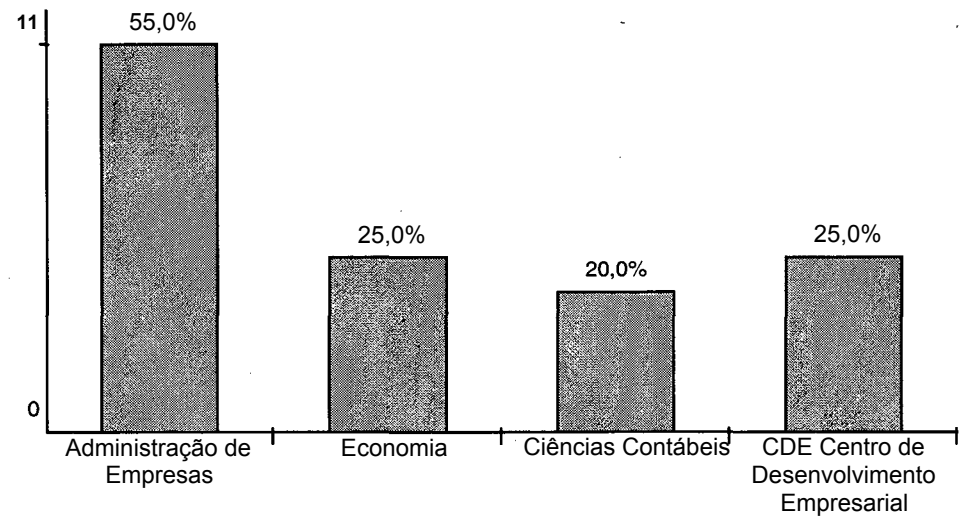
7.Atuou em cargo

Atuou em cargo	No. cit.	Freq.
Sim	20	100%
TOTAL OBS.	20	100%



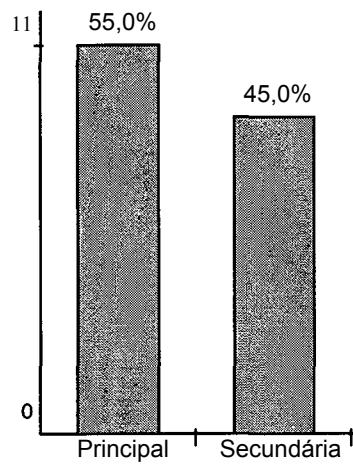
8.Em que curso atua

Em que curso atua	No. cit.	Freq.
Administração de Empresas	11	55,0%
Economia	5	25,0%
Ciências Contábeis	4	20,0%
CDE - Centro de Desenvolvimento Empresarial	5	25,0%
TOTAL OBS.	20	



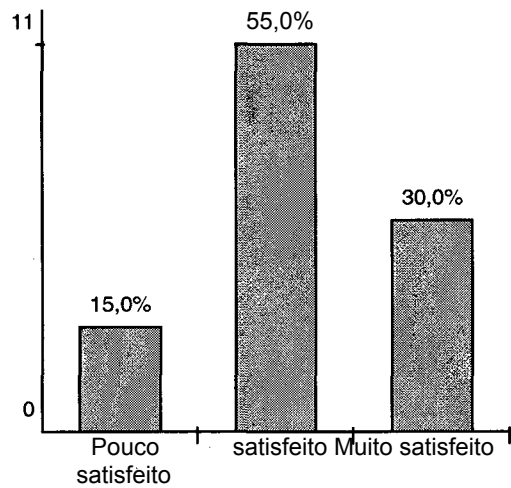
9.Renda atual

Renda atual	No. cit.	Freq.
Principal	11	55,0%
Secundária	9	45,0%
TOTAL OBS.	20	100%



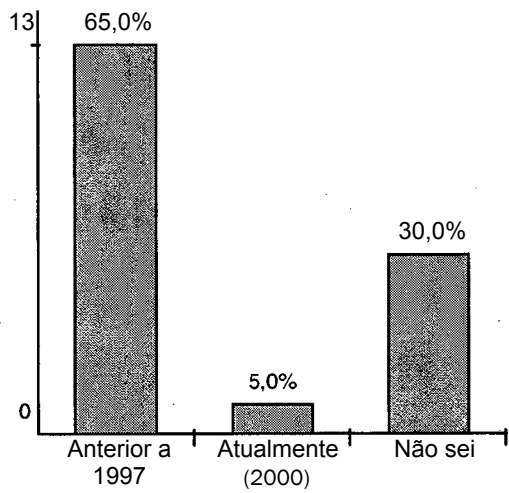
10.Nível de satisfação

Nível de satisfação	No. cit.	Freq.
Pouco satisfeito	3	15,0%
satisfeito	11	55,0%
Muito satisfeito	6	30,0%
TOTAL OBS.	20	100%



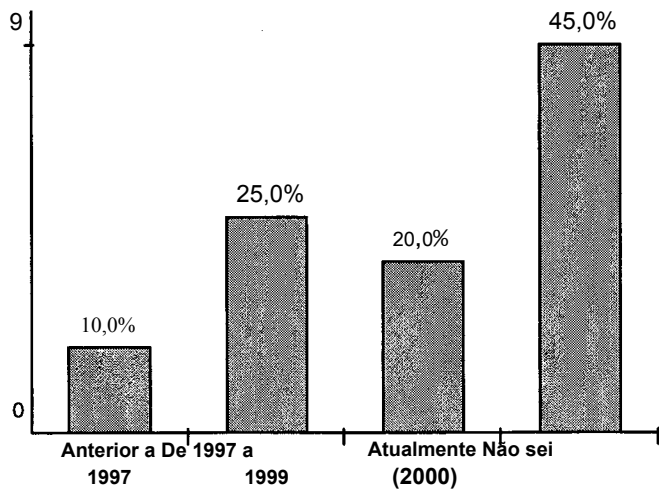
11.q11

q11	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	13	65,0%
Atualmente (2000)	1	5,0%
Não sei	6	30,0%
TOTAL OBS.	20	100%



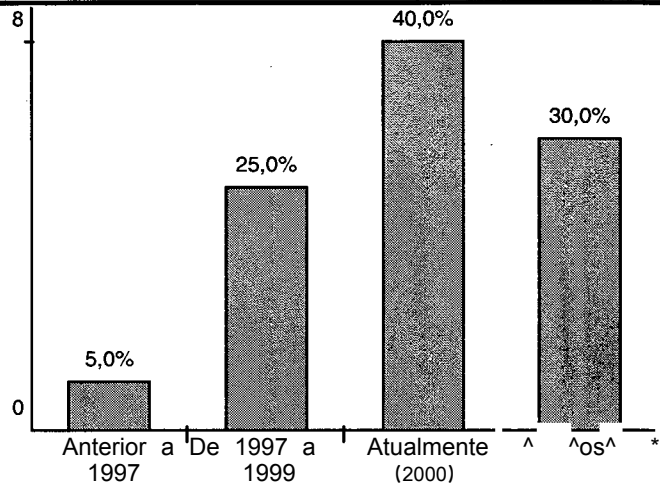
12.q12

q12	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	2	10,0%
De 1997 a 1999	5	25,0%
Atualmente (2000)	4	20,0%
Não sei	9	45,0%
TOTAL OBS.	20	100%



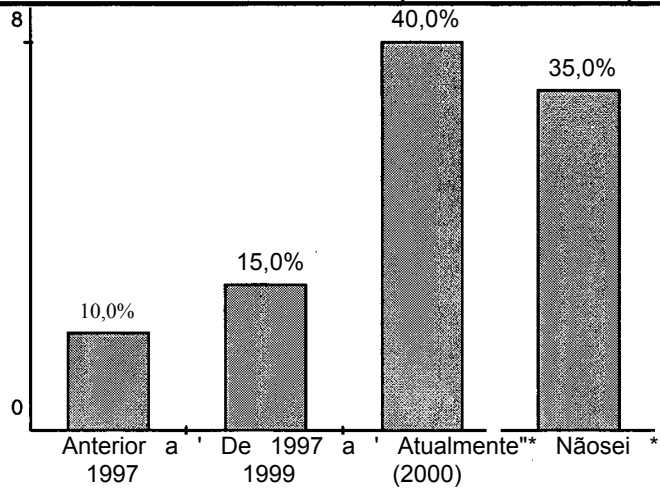
13.q13

q13	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	1	5,0%
De 1997 a 1999	5	25,0%
Atualmente (2000)	8	40,0%
Não sei	6	30,0%
TOTAL OBS.	20	100%



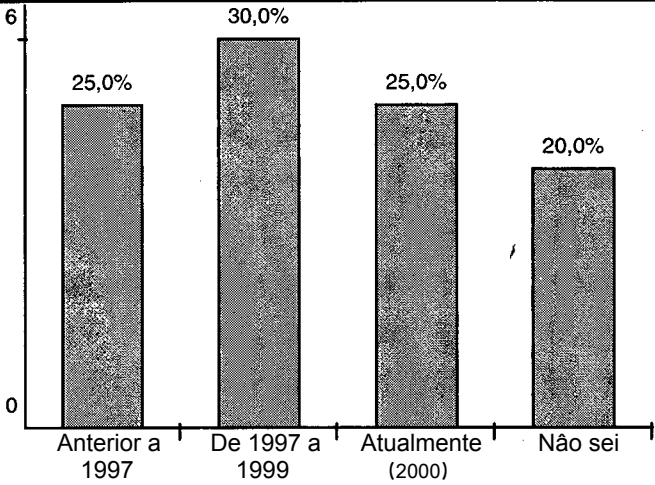
14.q14

q14	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	2	10,0%
De 1997 a 1999	3	15,0%
Atualmente (2000)	8	40,0%
Não sei	7	35,0%
TOTAL OBS.	20	100%



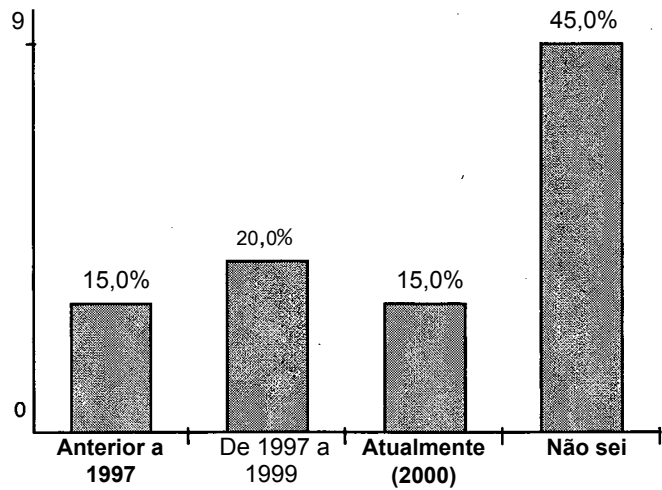
15.q15

q15	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	5	25,0%
De 1997 a 1999	6	30,0%
Atualmente (2000)	5	25,0%
Não sei	4	20,0%
TOTAL OBS.	20	100%



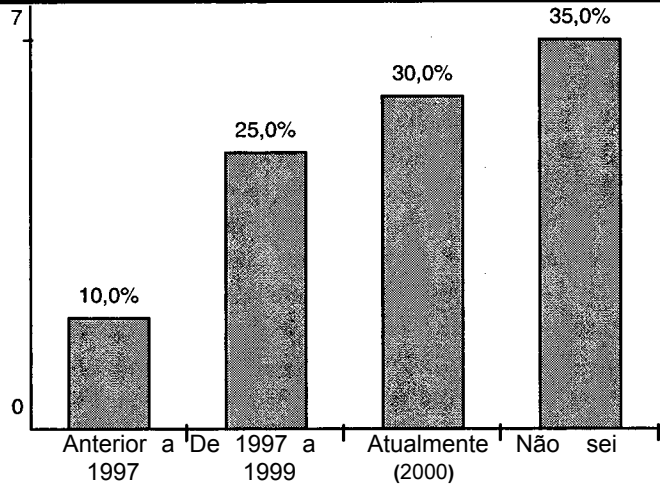
16.q16

q16	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	3	15,0%
De 1997 a 1999	4	20,0%
Atualmente (2000)	3	15,0%
Não sei	9	45,0%
TOTAL OBS.	20	



17.q17

q17	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	2	10,0%
De 1997 a 1999	5	25,0%
Atualmente (2000)	6	30,0%
Não sei	7	35,0%
TOTAL OBS.	20	100%

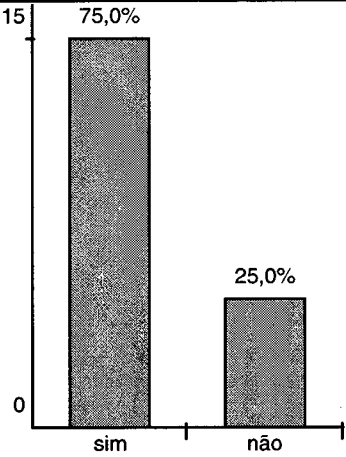


18.q18

q18	No. cit.	Freq.
perda de pessoal-chave	9	45,0%
subestimar a concorrência	8	40,0%
perda de nichos de mercado	3	15,0%
falência ou atraso no desenvolvimento de novos produtos	2	10,0%
pouco contato com os clientes	4	20,0%
perda de participação no mercado	3	15,0%
diminuição do crescimento	3	15,0%
perda de clientes-chave	1	5,0%
descontentamento dos funcionários / professores	12	60,0%
elevada rotatividade de pessoal	6	30,0%
rotatividade da diretoria	9	45,0%
racionalização da direção	1	5,0%
reações instintivas	3	15,0%
cortes generalizados	2	10,0%
demissões	5	25,0%
TOTAL OBS.	20	

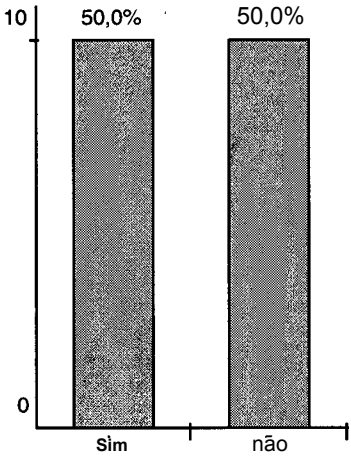
19.q19

q19	No. cit.	Freq.
sim	15	75,0%
não	5	25,0%
TOTAL OBS.	20	100%



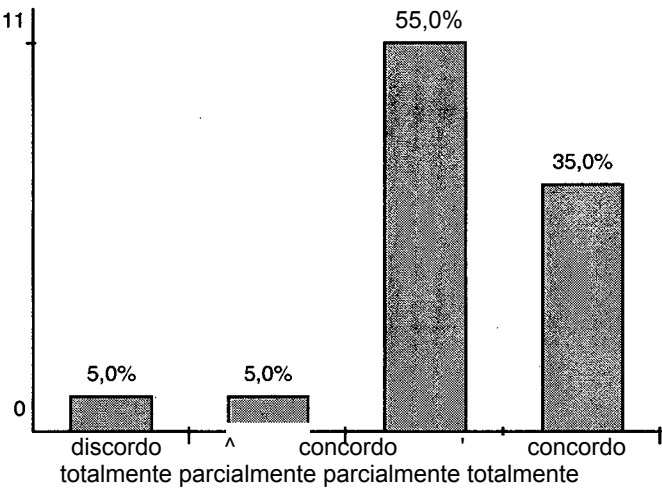
20.q20

q20	No. cit.	Freq.
sim	10	50,0%
não	10	50,0%
TOTAL OBS.	20	100%



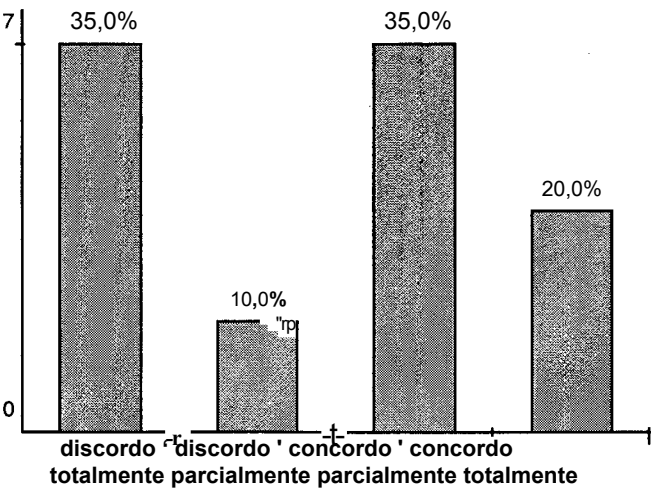
21.q21

q21	No. cit.	Freq.
discrepância totalmente	1	5,0%
discrepância parcialmente	1	5,0%
concordância parcialmente	11	55,0%
concordância totalmente	7	35,0%
TOTAL OBS.	20	100%



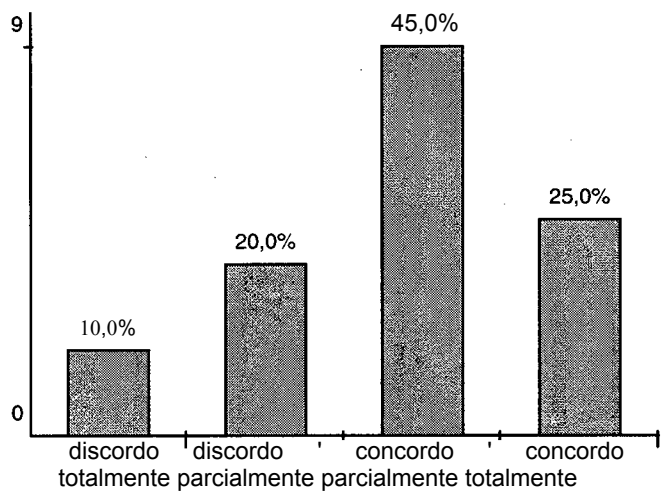
22.q22

q22	No. cit.	Freq.
discrepância totalmente	7	35,0%
discrepância parcialmente	2	10,0%
concordância parcialmente	7	35,0%
concordância totalmente	4	20,0%
TOTAL OBS.	20	100%



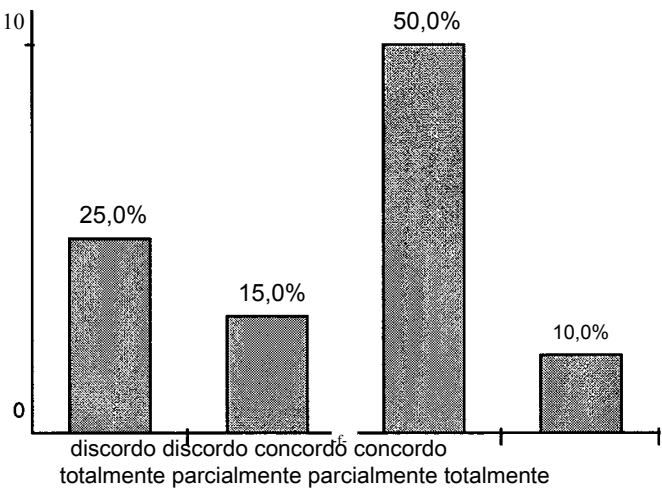
23.q23

q23	No. cit.	Freq.
discrepncia totalmente	2	10,0%
discrepncia parcialmente	4	20,0%
concorda parcialmente	9	45,0%
concorda totalmente	5	25,0%
TOTAL OBS.	20	100%



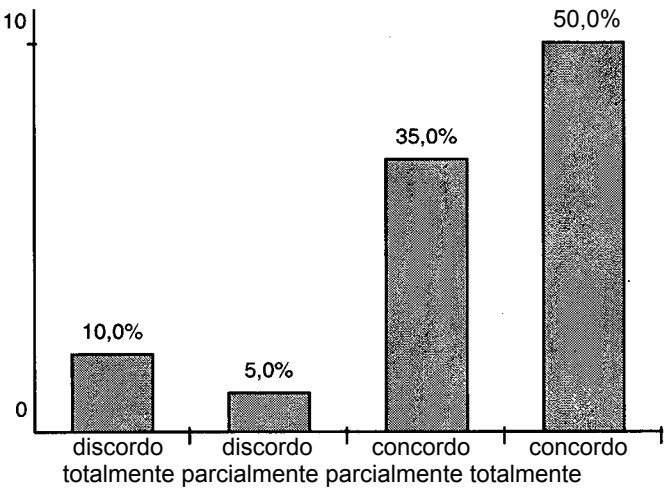
24.q24

q24	No. cit.	Freq.
discrepncia totalmente	5	25,0%
discrepncia parcialmente	3	15,0%
concorda parcialmente	10	50,0%
concorda totalmente	2	10,0%
TOTAL OBS.	20	100%



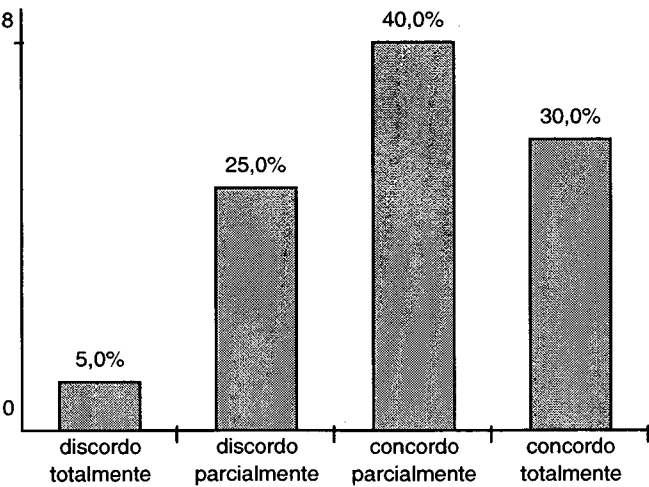
25.q25

q25	No. cit.	Freq.
* discordo totalmente	2	10,0%
discordo parcialmente	1	5,0%
concordo parcialmente	7	35,0%
concordo totalmente	10	50,0%
TOTAL OBS.	20	100%



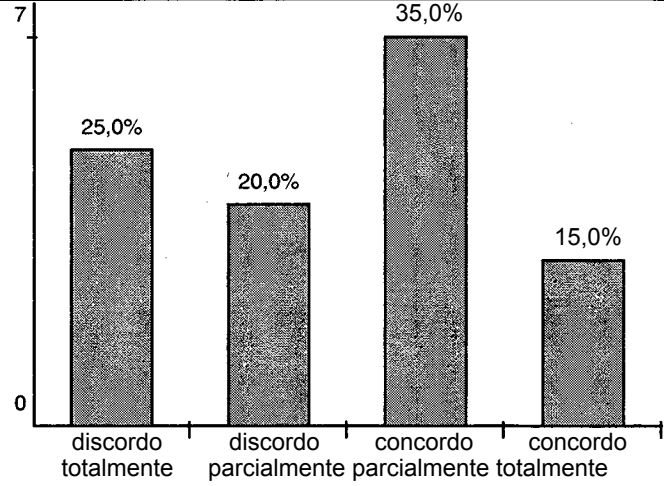
26.q26

q26	No. cit.	Freq.
discordo totalmente	1	5,0%
discordo parcialmente	5	25,0%
concordo parcialmente	8	40,0%
concordo totalmente	6	30,0%
TOTAL OBS.	20	100%



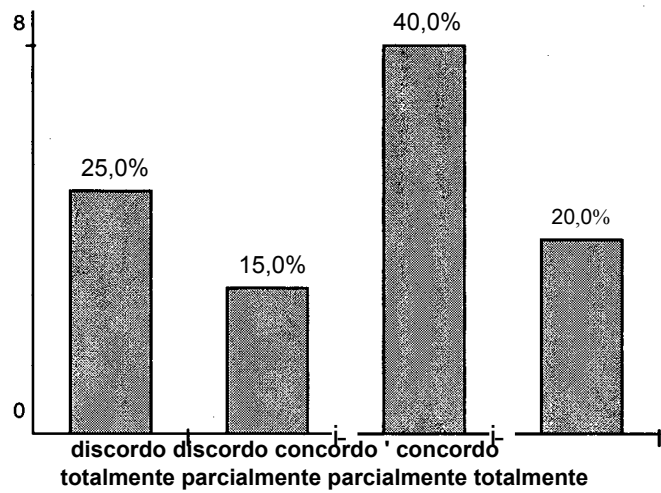
II.qII

q27	No. cit.	Freq.
discrepância totalmente	5	25,0%
discrepância parcialmente	4	20,0%
concordância parcialmente	7	35,0%
concordância totalmente	3	15,0%
TOTAL OBS.	20	



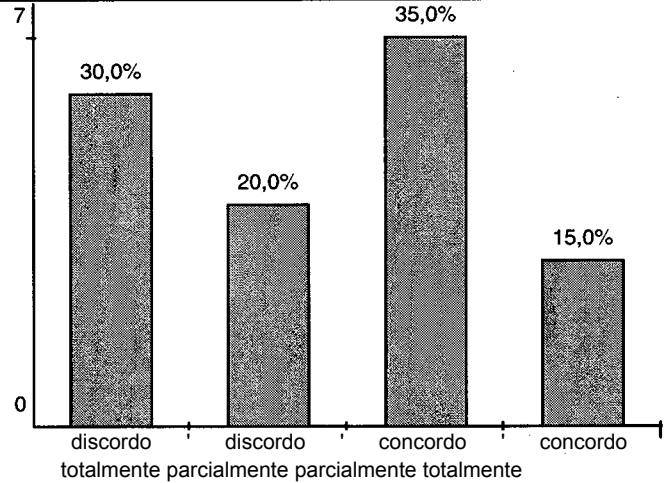
28.q28

q28	No. cit.	Freq.
discrepância totalmente	5	25,0%
discrepância parcialmente	3	15,0%
concordância parcialmente	8	40,0%
concordância totalmente	4	20,0%
TOTAL OBS.	20	100%



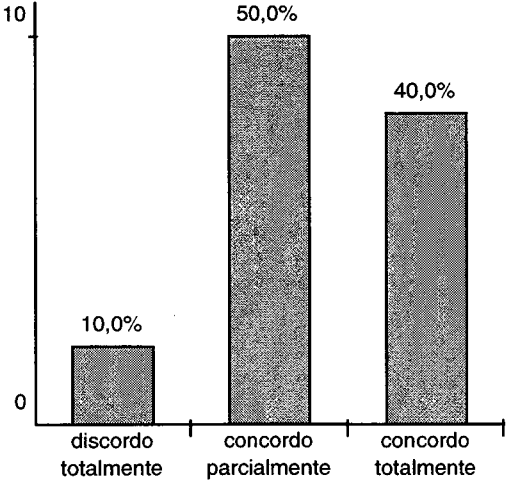
29.q29

q29	No. cit.	Freq.
discrepncia totalmente	6	30,0%
discrepncia parcialmente	4	20,0%
concorda parcialmente	7	35,0%
concorda totalmente	3	15,0%
TOTAL OBS.	20	100%



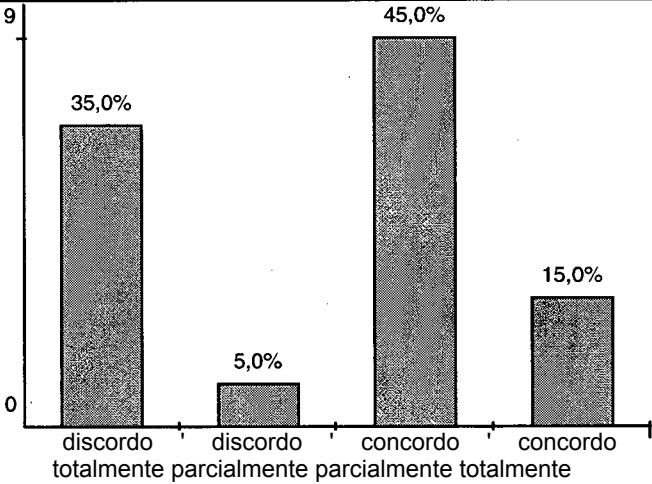
30.q30

q30	No. cit.	Freq.
discrepncia totalmente	2	10,0%
concorda parcialmente	10	50,0%
concorda totalmente	8	40,0%
TOTAL OBS.	20	100%



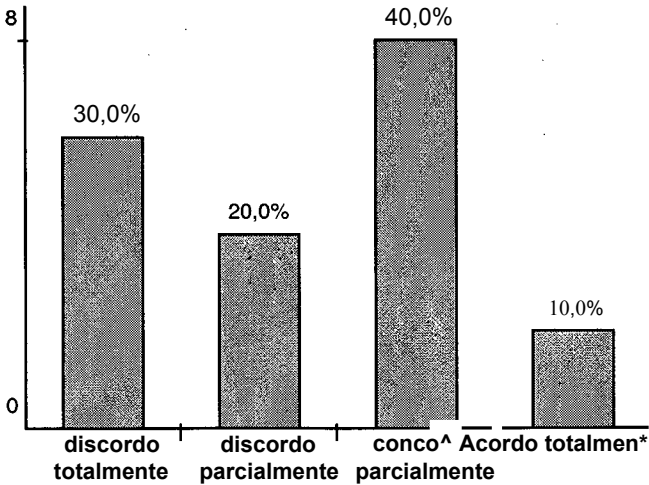
31.q31

q31	No. cit.	Freq.
discrepância totalmente	7	35,0%
discrepância parcialmente	1	5,0%
concordância parcialmente	9	45,0%
concordância totalmente	3	15,0%
TOTAL OBS.	20	100%



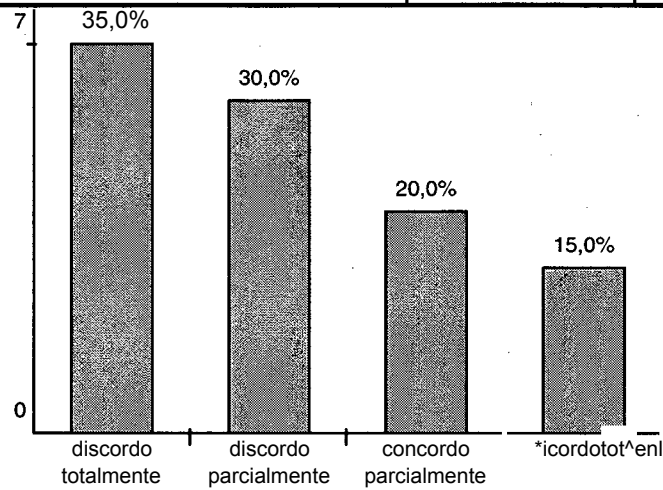
32.q32

q32	No. cit.	Freq.
discrepância totalmente	6	30,0%
discrepância parcialmente	4	20,0%
concordância parcialmente	8	40,0%
concordância totalmente.	2	10,0%
TOTAL OBS.	20	100%



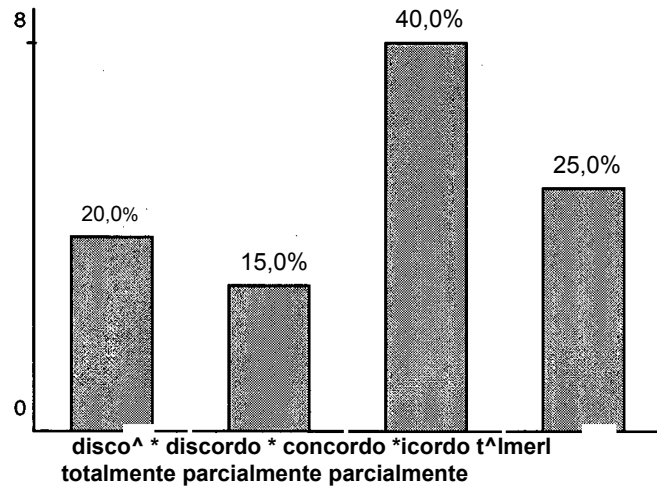
33.q33

q33	No. cit.	Freq.
discrepância totalmente	7	35,0%
discrepância parcialmente	6	30,0%
concordância parcialmente	4	20,0%
concordância totalmente.	3	15,0%
TOTAL OBS.	20	100%



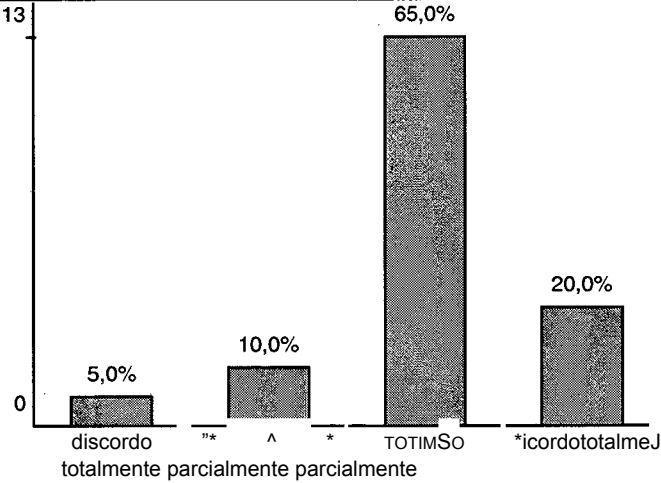
34.q34

q34	No. cit.	Freq.
discrepância totalmente	4	20,0%
discrepância parcialmente	3	15,0%
concordância parcialmente	8	40,0%
concordância totalmente.	5	25,0%
TOTAL OBS.	20	100%



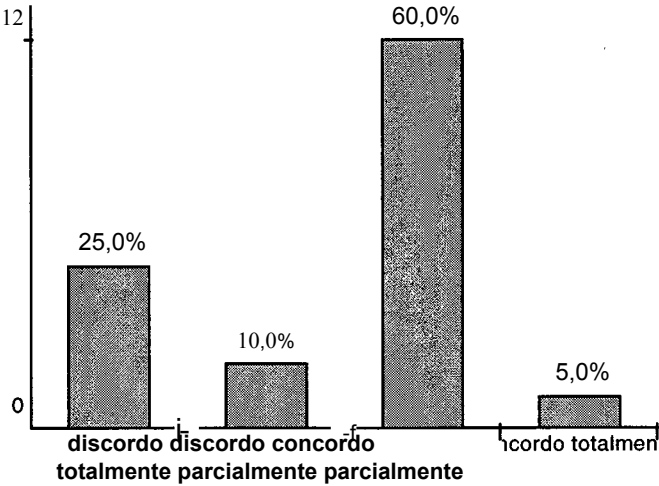
35.q35

q35	No. cit.	Freq.
discredo totalmente	1	5,0%
discredo parcialmente	2	10,0%
concordo parcialmente	13	65,0%
concordo totalmente.	4	20,0%
TOTAL OBS.	20	100%



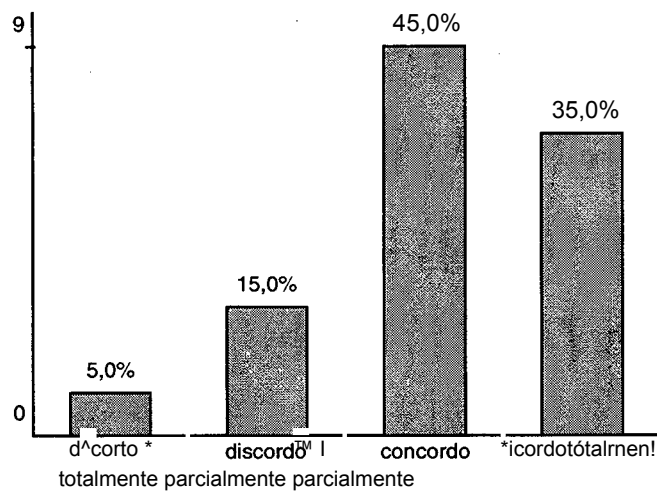
36.q36

q36	No. cit.	Freq.
discredo totalmente	5	25,0%
discredo parcialmente	2	10,0%
concordo parcialmente	12	60,0%
concordo totalmente.	1	5,0%
TOTAL OBS.	20	100%



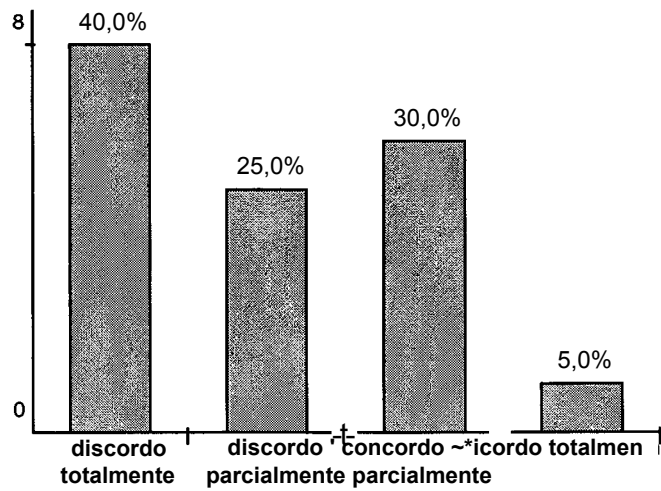
37.q37

q37	No. cit.	Freq.
discrepncia totalmente	1	5,0%
discrepncia parcialmente	3	15,0%
concorda parcialmente	9	45,0%
concorda totalmente.	7	35,0%
TOTAL OBS.	20	100%



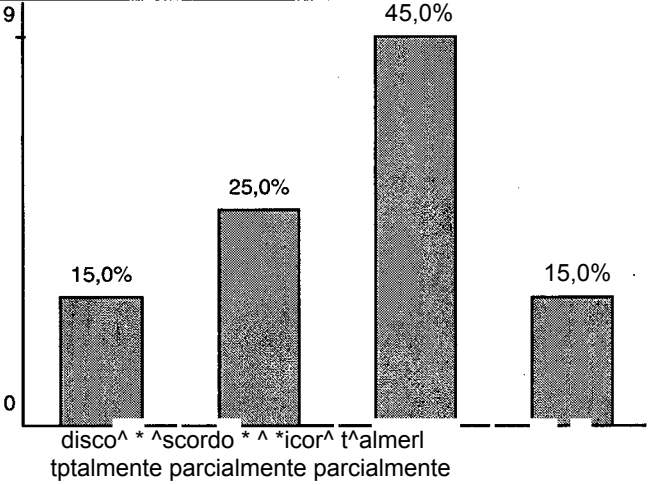
38.q38

q38	No. cit.	Freq.
discrepncia totalmente	8	40,0%
discrepncia parcialmente	5	25,0%
concorda parcialmente	6	30,0%
concorda totalmente.	1	5,0%
TOTAL OBS.	20	100%



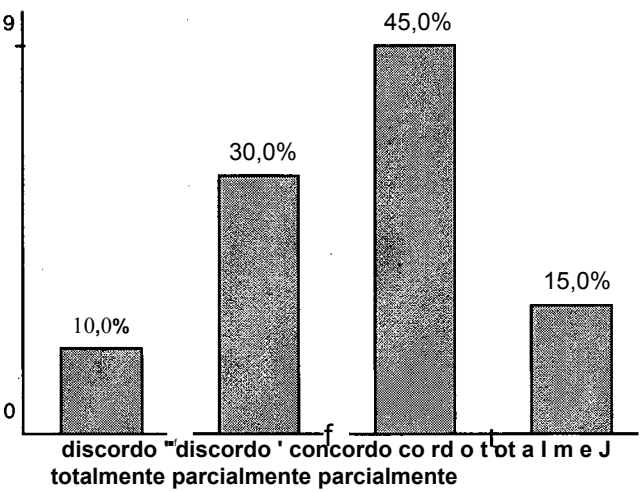
39.q39

q39	No. cit.	Freq.
discreto totalmente	3	15,0%
discreto parcialmente	5	25,0%
concordo parcialmente	9	45,0%
concordo totalmente.	3	15,0%
TOTAL OBS.	20	100%



40.q40

q40	No. cit.	Freq.
discreto totalmente	2	10,0%
discreto parcialmente	6	30,0%
concordo parcialmente	9	45,0%
concordo totalmente.	3	15,0%
TOTAL OBS.	20	100%

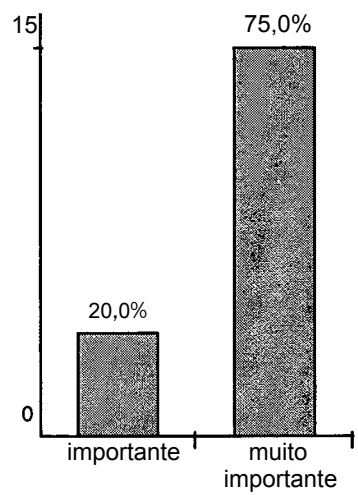


41.q41

q41	No. cit.	Freq.
qualidade do corpo docente	15	75,0%
convênios nacionais e internacionais de programas de mestrado e doutorado	7	35,0%
atividades de intercâmbio cultural voltadas para o corpo discente e docente	3	15,0%
parceria com empresas	7	35,0%
excelência no ensino	5	25,0%
tradição da Instituição	13	65,0%
formação e capacitação contínua do corpo docente	4	20,0%
pesquisa acadêmica	1	5,0%
provão e avaliação do MEC	1	5,0%
TOTAL OBS.	20	

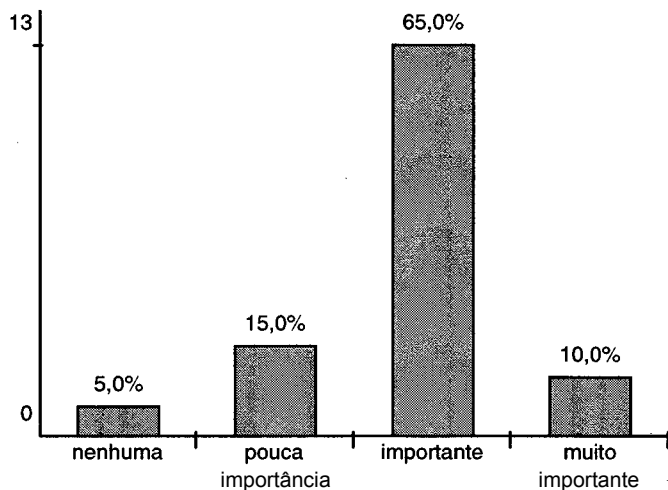
43.q42

q42	No. cit.	Freq.
importante	4	20,0%
muito importante	15	75,0%
TOTAL OBS.	20	



44.q43

q43	No. cit.	Freq.
nenhuma	1	5,0%
pouca importância	3	15,0%
importante	13	65,0%
muito importante	2	10,0%
TOTAL OBS.	20	

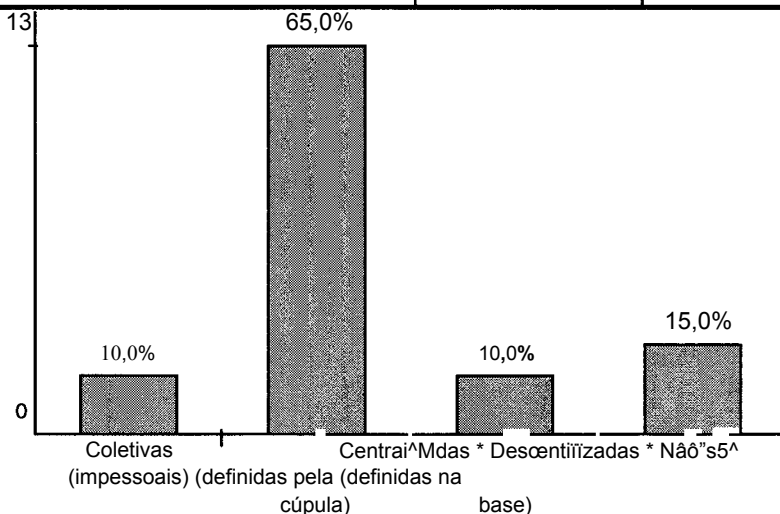


45.q44

q44	No. cit.	Freq.
é um proc. que induz as pessoas a tomar decisões	2	10,0%
as decisões não se engrenam com proc. e planos	6	30,0%
é uma solução para ajustar inadequações existen ...	3	15,0%
é um processo sistemático, contínuo, de tomada de decisões empresariais...	5	25,0%
é um proc. contínuo e dinâmico no qual os modelos...	2	10,0%
é desenv. em todos os níveis da Inst. e se relaciona com objetivos de médio e curto prazos	4	20,0%
serve como objeto decorativo, sem nenhum valor prático	1	5,0%
é realizado sempre nos escalões máis altos da...	9	45,0%
TOTAL OBS.	20	

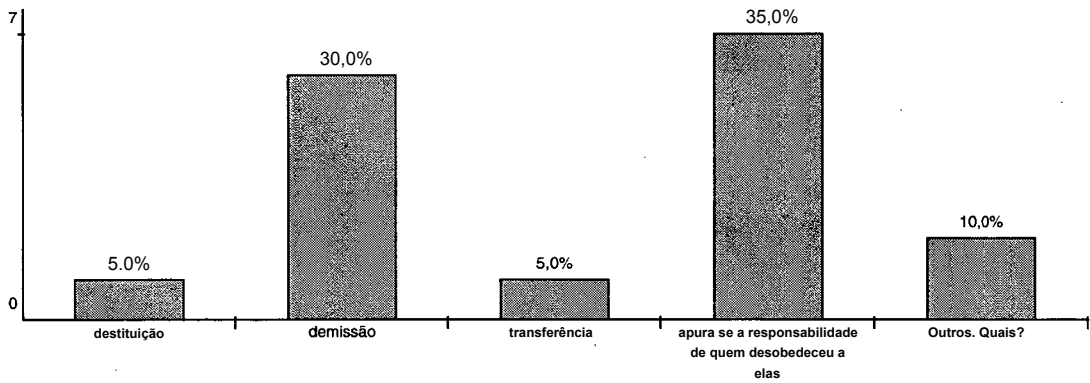
46.q45

q45	No. cit.	Freq.
Coletivas (impessoais)	2	10,0%
Centralizadas (definidas pela cúpula)	13	65,0%
Descentralizadas (definidas na base)	2	10,0%
Não sei	3	15,0%
TOTAL OBS.	20	100%



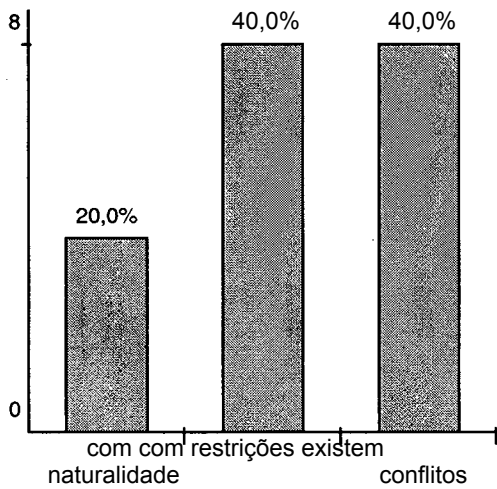
47.q46

q46	No. cit.	Freq.
destituição	1	5,0%
demissão	6	30,0%
transferência	1	5,0%
apura-se a responsabilidade de quem desobedeceu a elas	7	35,0%
Outros. Quais?	2	10,0%
TOTAL OBS.	20	



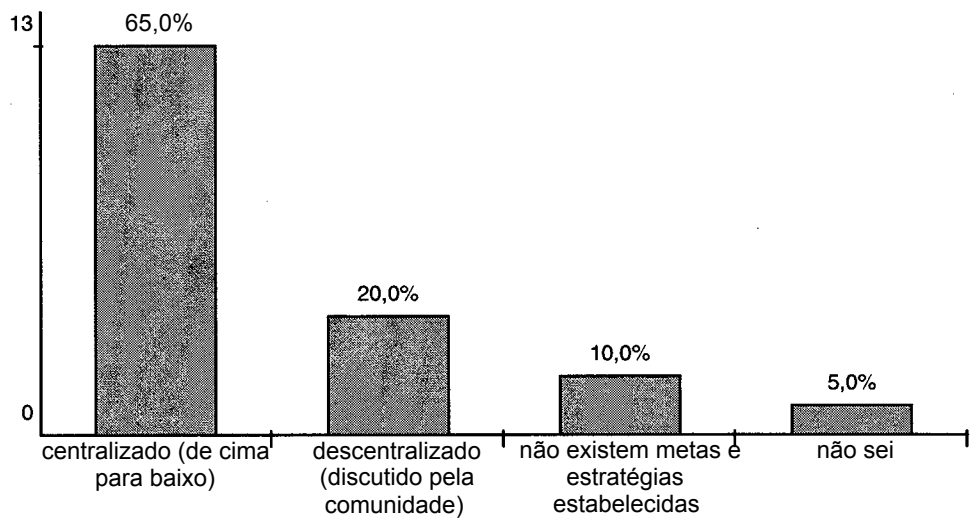
49.q47

q47	No. cit.	Freq.
com naturalidade	4	20,0%
com restrições	8	40,0%
existem conflitos	8	40,0%
TOTAL OBS.	20	100%



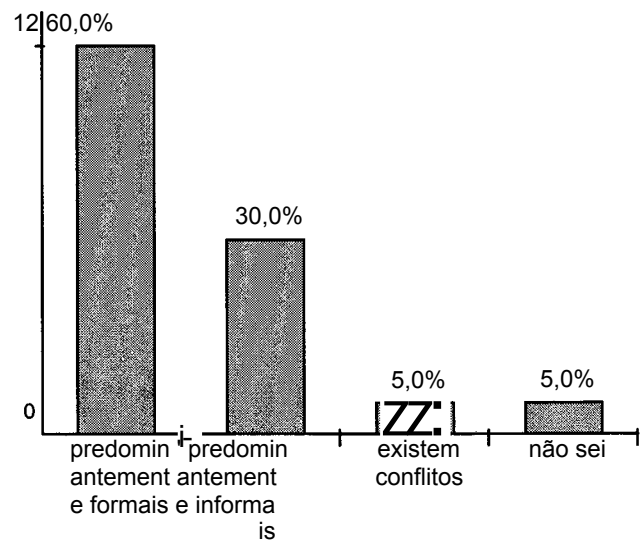
50.q48

q48	No. cit.	Freq.
centralizado (de cima para baixo)	13	65,0%
descentralizado (discutido pela comunidade)	4	20,0%
não existem metas e estratégias estabelecidas	2	10,0%
não sei	1	5,0%
TOTAL OBS.	20	100%



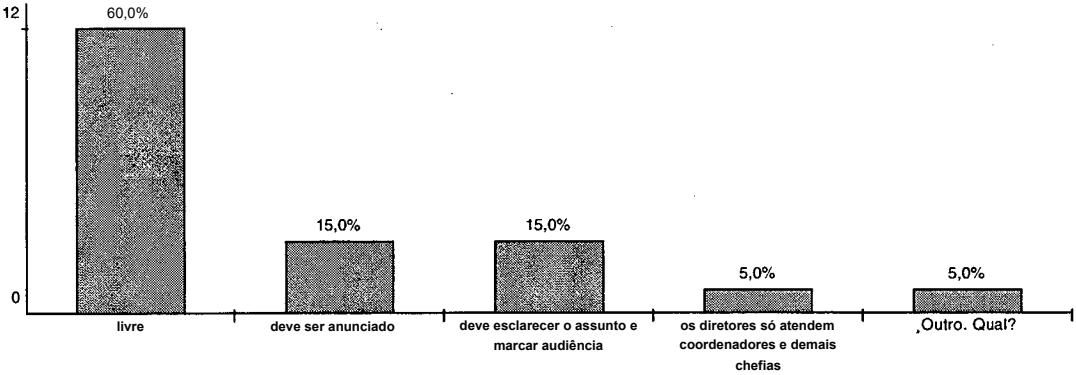
51.q49

q49	No. cit.	Freq.
predominantemente formais	12	60,0%
predominantemente informais	6	30,0%
existem conflitos	1	5,0%
não sei	1	5,0%
TOTAL OBS.	20	100%



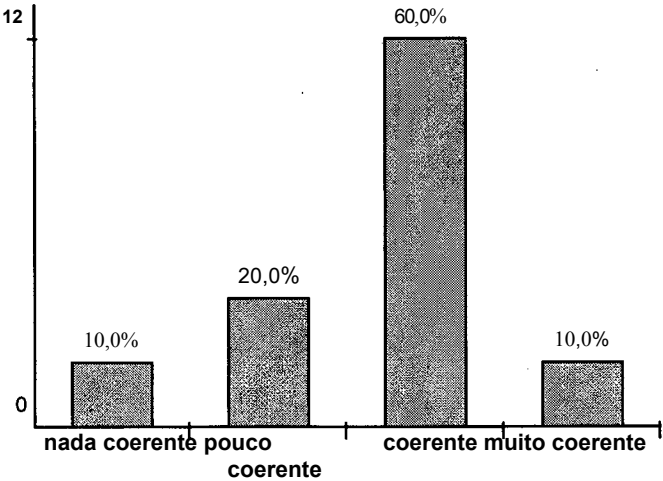
52.q50

qSO	No. Cit.	Freq.
livre	12	60,0%
deve ser anunciado	3	15,0%
deve esclarecer o assunto e marcar audiência	3	15,0%
os diretores só atendem coordenadores e demais chefias	1	5,0%
.Outro. Qual?	1	5,0%
TOTAL OBS.	20	100%



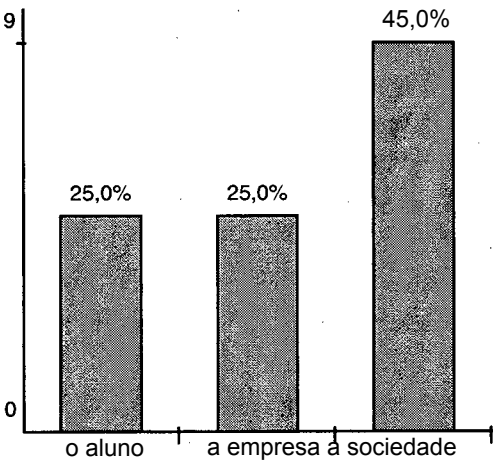
54.q51

qS1	No. cit.	Freq.
nada coerente	2	10,0%
pouco coerente	4	20,0%
coerente	12	60,0%
muito coerente	2	10,0%
TOTAL OBS.	20	100%



55.q52

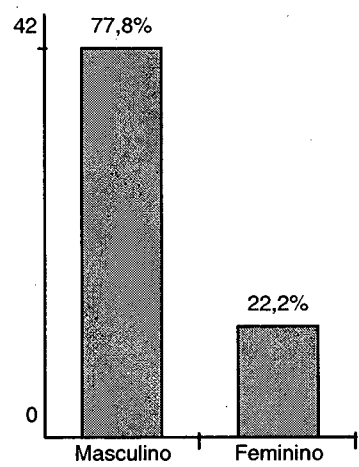
qS2	No. cit.	Freq.
o aluno	5	25,0%
a empresa	5	25,0%
a sociedade	9	45,0%
TOTAL OBS.	20	



Não, atuou em outro cargo na Instituição

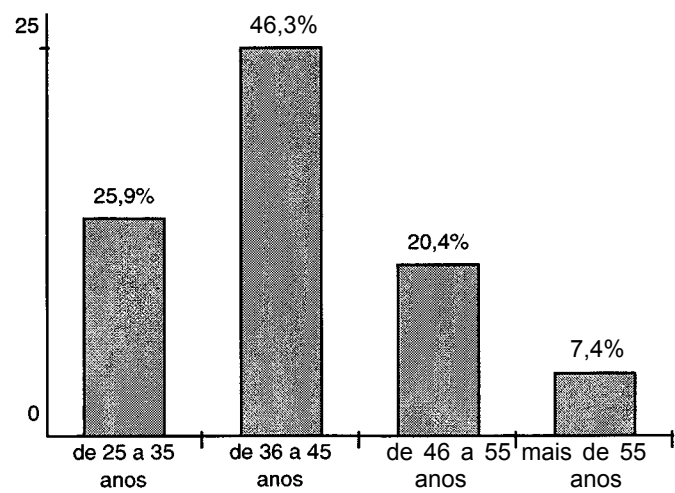
I.Sexo

Sexo	No. cit.	Freq.
Masculino	42	77,8%
Feminino	12	22,2%
TOTAL OBS.	54	100%



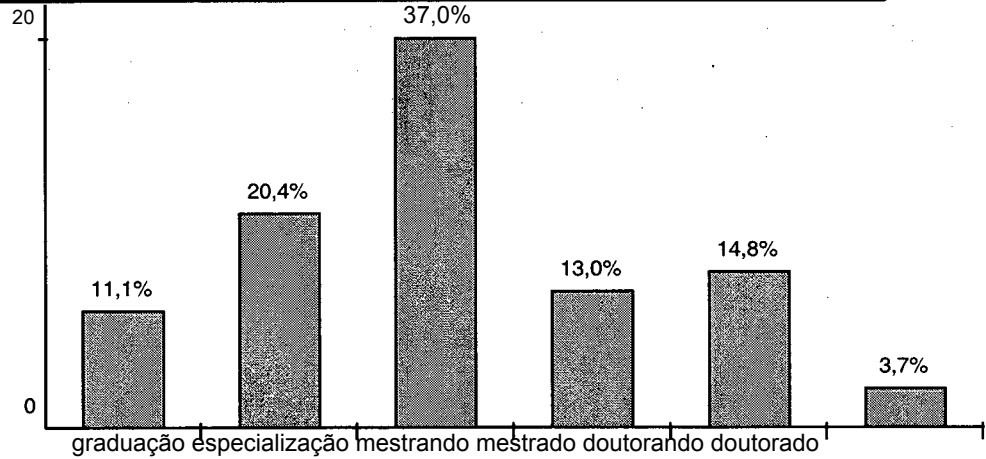
2.Faixa etária

Faixa etária	No. cit.	Freq.
de 25 a 35 anos	14	25,9%
de 36 a 45 anos	25	46,3%
de 46 a 55 anos	11	20,4%
mais de 55 anos	4	7,4%
TOTAL OBS.	54	100%



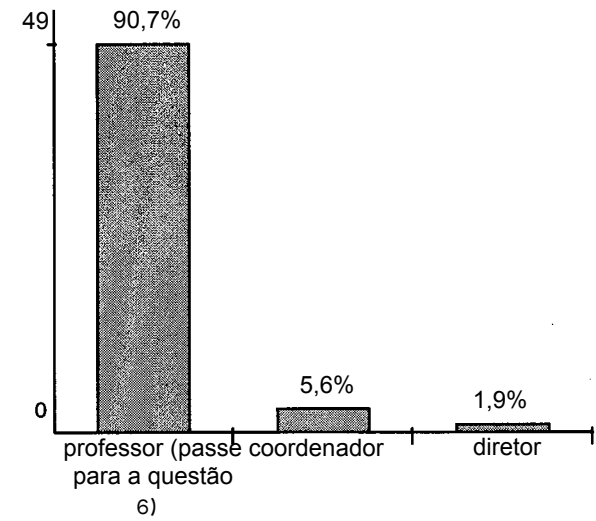
3.Escolaridade

Escolaridade	No. cit.	Freq.
graduação	6	11,1%
especialização	11	20,4%
mestrando	20	37,0%
mestrado	7	13,0%
doutorando	8	14,8%
doutorado	2	3,7%
TOTAL OBS.	54	100%



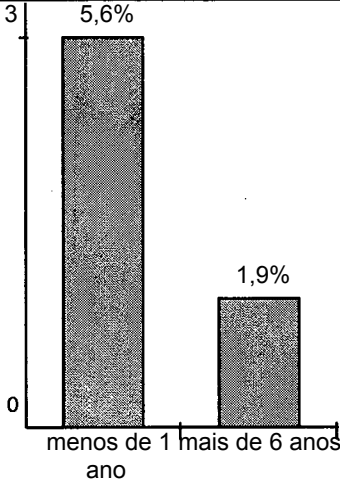
4.Função atual

Função atual	No. cit.	Freq.
professor (passe para a questão 6)	49	90,7%
coordenador	3	5,6%
diretor	1	1,9%
TOTAL OBS.	54	



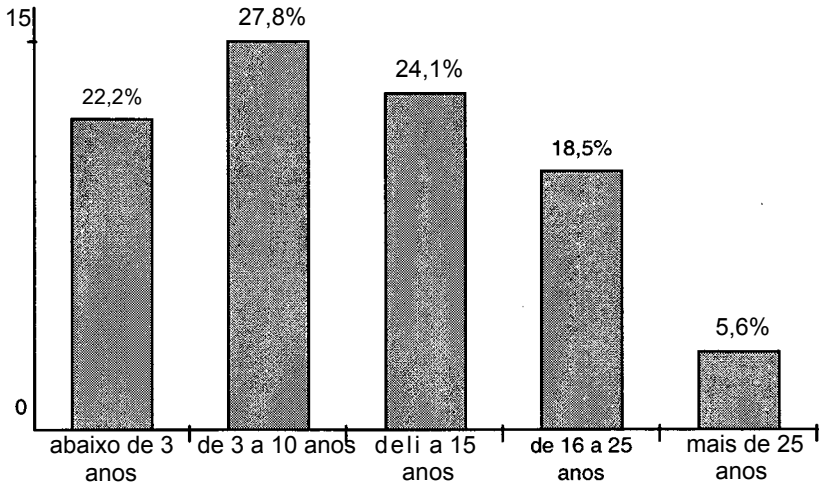
5.Tempo de cargo

Tempo de cargo	No. cit.	Freq.
menos de 1 ano	3	5,6%
mais de 6 anos	1	1,9%
TOTAL OBS.	54	



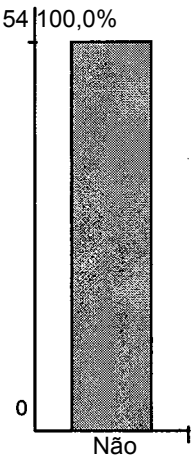
6.Tempo de serviço

Tempo de serviço	No. cit.	Freq.
abaixo de 3 anos	12	22,2%
de 3 a 10 anos	15	27,8%
de 11 a 15 anos	13	24,1%
de 16 a 25 anos	10	18,5%
mais de 25 anos	3	5,6%
TOTAL OBS.	54	



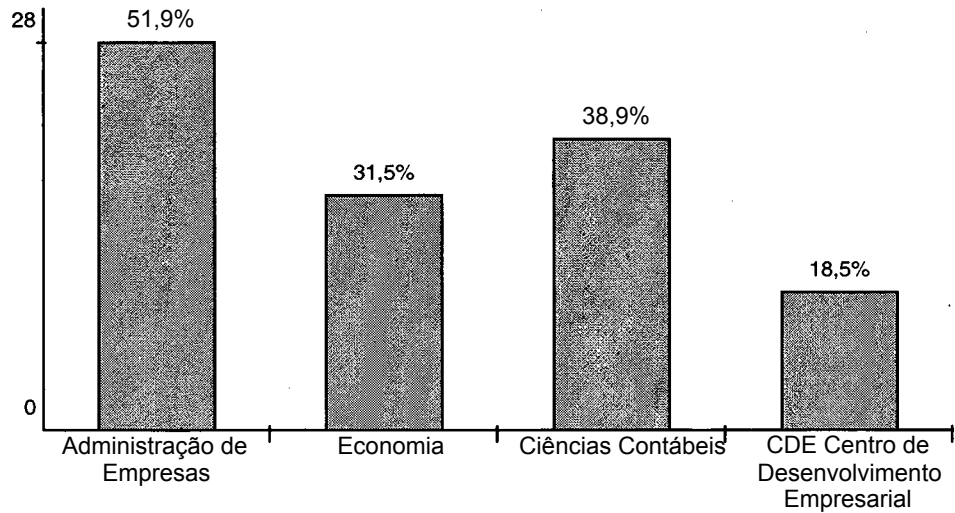
7.Atuou em cargo

Atuou em cargo	No. cit.	Freq.
Não	54	100%
TOTAL OBS.	54	100%



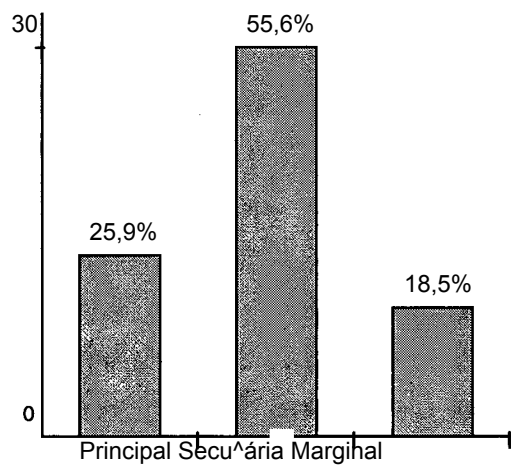
8.Em que curso atua

Em que curso atua	No. cit.	Freq.
Administração de Empresas	28	51,9%
Economia	17	31,5%
Ciências Contábeis	21	38,9%
CDE - Centro de Desenvolvimento Empresarial	10	18,5%
TOTAL OBS.	54	



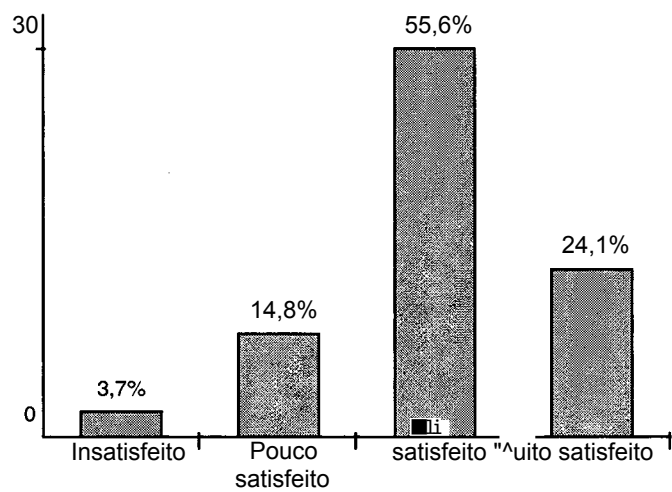
9.Renda atual

Renda atual	No. cit.	Freq.
Principal	14	25,9%
Secundária	30	55,6%
Marginal	10	18,5%
TOTAL OBS.	54	100%



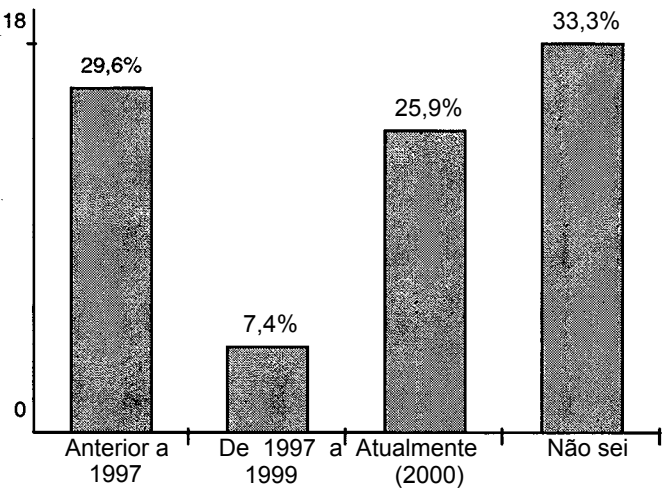
10.Nível de satisfação

Nível de satisfação	No. cit.	Freq.
Insatisfeito	2	3,7%
Pouco satisfeito	8	14,8%
satisfeito	30	55,6%
Muito satisfeito	13	24,1%
TOTAL OBS.	54	



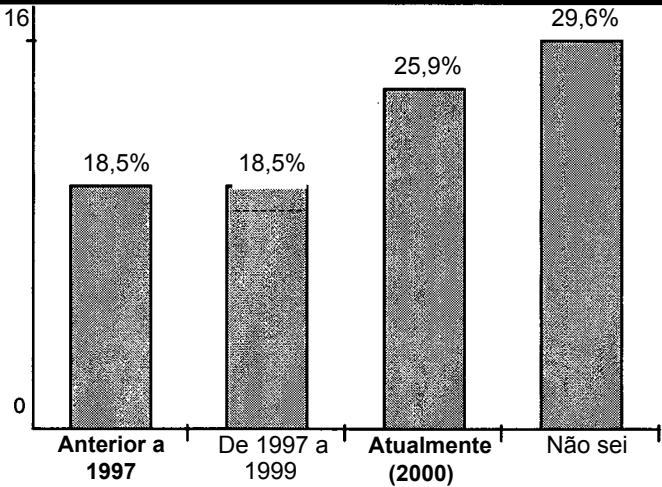
11.q11

q11	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	16	29,6%
De 1997 a 1999	4	7,4%
Atualmente (2000)	14	25,9%
Não sei	18	33,3%
TOTAL OBS.	54	



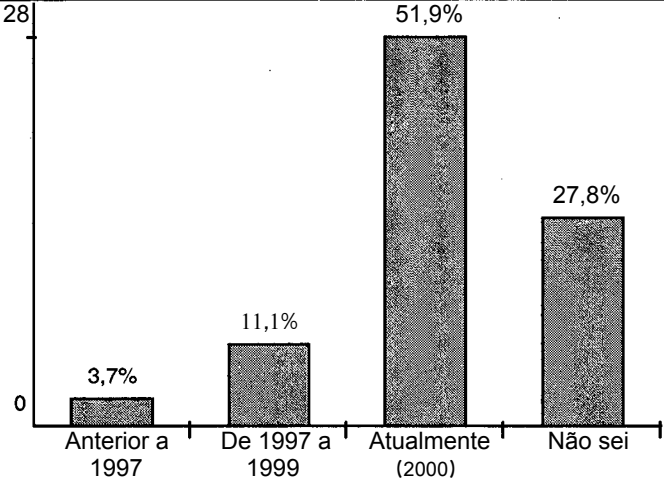
12.q12

q12	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	10	18,5%
De 1997 a 1999	10	18,5%
Atualmente (2000)	14	25,9%
Não sei	16	29,6%
TOTAL OBS.	54	



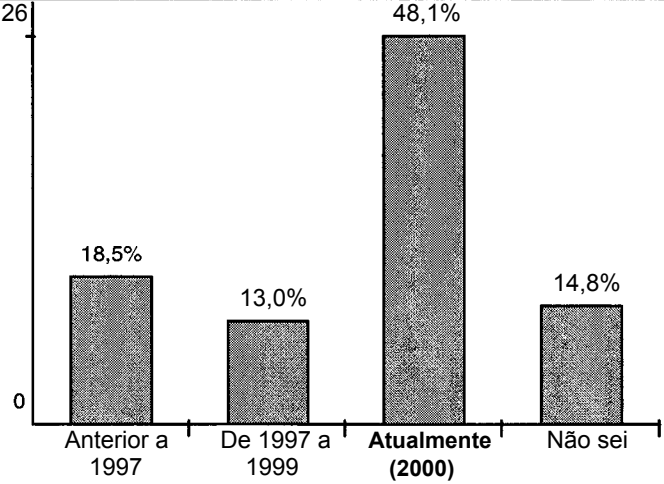
13.q13

q13	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	2	3,7%
De 1997 a 1999	6	11,1%
Atualmente (2000)	28	51,9%
Não sei	15	27,8%
TOTAL OBS.	54	



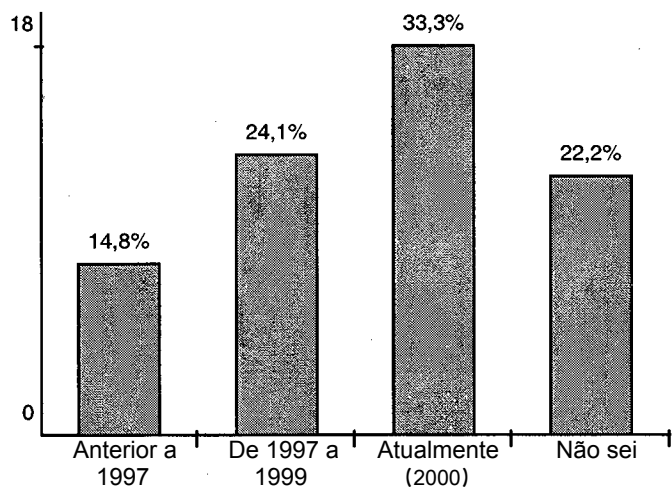
14.q14

q14	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	10	18,5%
De 1997 a 1999	7	13,0%
Atualmente (2000)	26	48,1%
Não sei	8	14,8%
TOTAL OBS.	54	



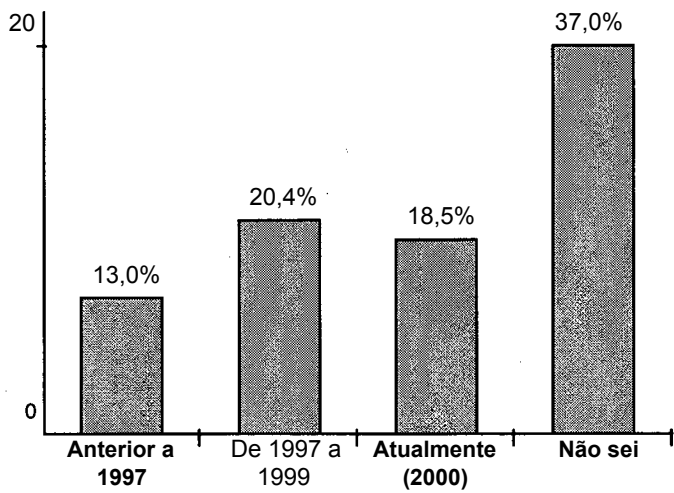
15.q15

q15	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	8	14,8%
De 1997 a 1999	13	24,1%
Atualmente (2000)	18	33,3%
Não sei	12	22,2%
TOTAL OBS.	54	



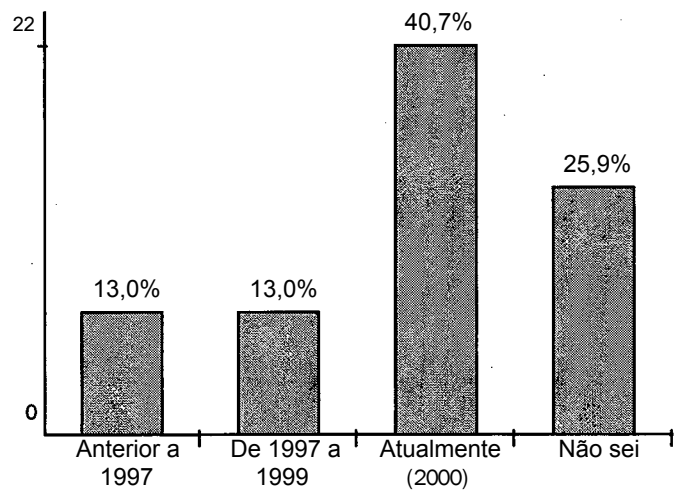
16.q16

q16	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	7	13,0%
De 1997 a 1999	11	20,4%
Atualmente (2000)	10	18,5%
Não sei	20	37,0%
TOTAL OBS.	54	



17.q17

q17	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	7	13,0%
De 1997 a 1999	7	13,0%
Atualmente (2000)	22	40,7%
Não sei	14	25,9%
TOTAL OBS.	54	

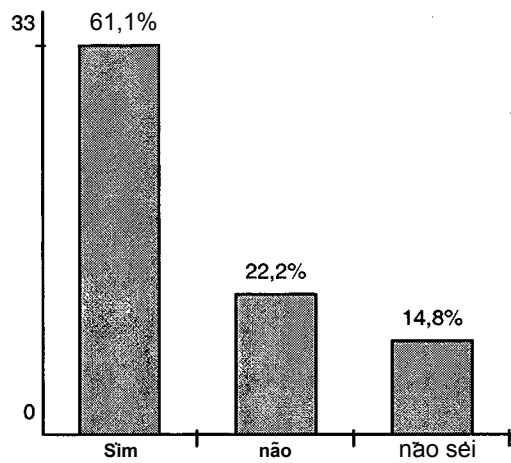


18.q18

q18	No. cit.	Freq.
perda de pessoal-chave	23	42,6%
subestimar a concorrência	19	35,2%
perda de nichos de mercado	10	18,5%
falência ou atraso no desenvolvimento de novos produtos	18	33,3%
pouco contato com os clientes	6	11,1%
perda de participação no mercado	5	9,3%
diminuição do crescimento	7	13,0%
perda de clientes-chave	4	7,4%
descontentamento dos funcionários / professores	20	37,0%
elevada rotatividade de pessoal	29	53,7%
rotatividade da diretoria	19	35,2%
racionalização da direção	4	7,4%
reações instintivas	10	18,5%
cortes generalizados	9	16,7%
demissões	16	29,6%
TOTAL OBS.	54	

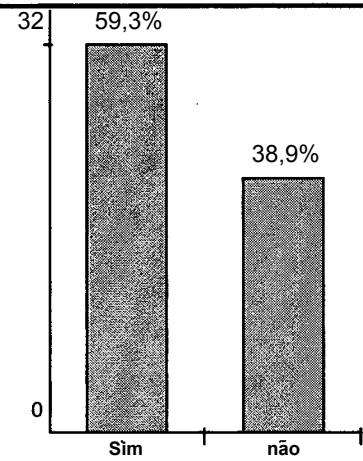
19.q19

q19	No. cit.	Freq.
Sim	33	61,1%
não	12	22,2%
não sei	8	14,8%
TOTAL OBS.	54	



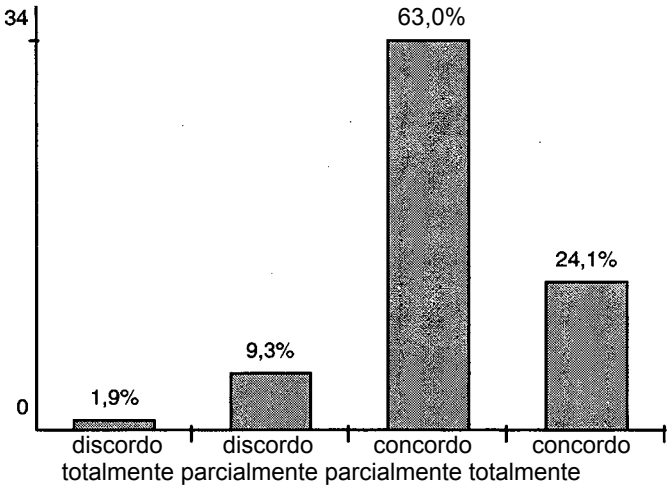
20.q20

q20	No. cit.	Freq.
Sim	32	59,3%
não	21	38,9%
TOTAL OBS.	54	



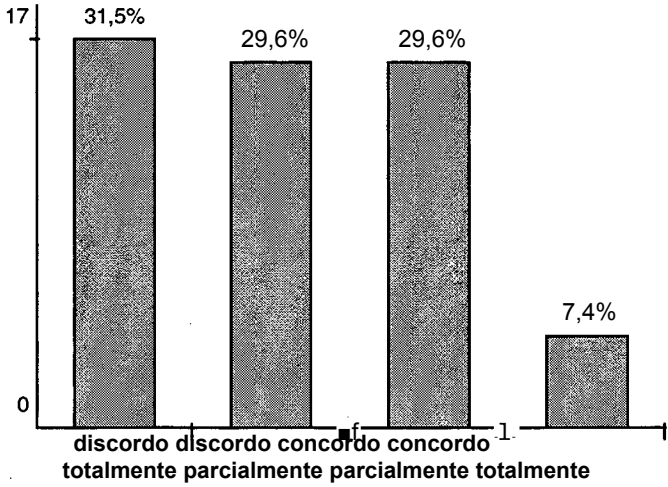
21.q21

q21	No. cit.	Freq.
discrepncia totalmente	1	1,9%
discrepncia parcialmente	5	9,3%
concorda parcialmente	34	63,0%
concorda totalmente	13	24,1%
TOTAL OBS.	54	



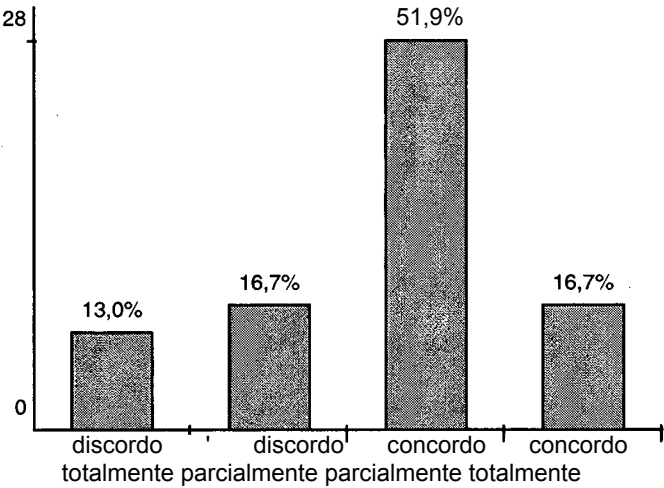
22.q22

q22	No. cit.	Freq.
discrepncia totalmente	17	31,5%
discrepncia parcialmente	16	29,6%
concorda parcialmente	16	29,6%
concorda totalmente	4	7,4%
TOTAL OBS.	54	



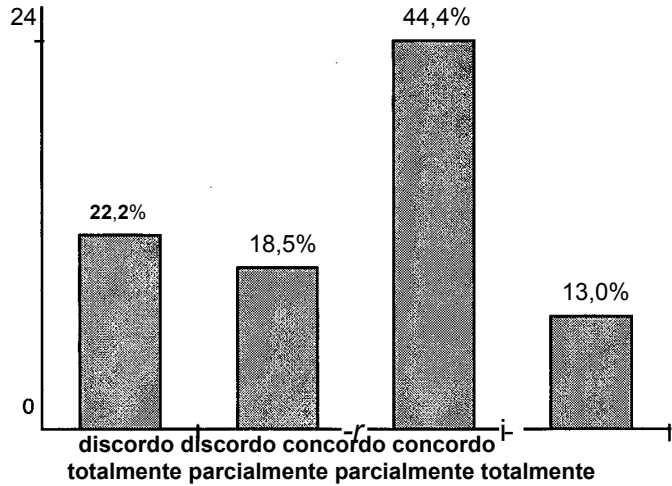
23.q23

q23	No. cit.	Freq.
discrepância totalmente	7	13,0%
discrepância parcialmente	9	16,7%
concordância parcialmente	28	51,9%
concordância totalmente	9	16,7%
TOTAL OBS.	54	



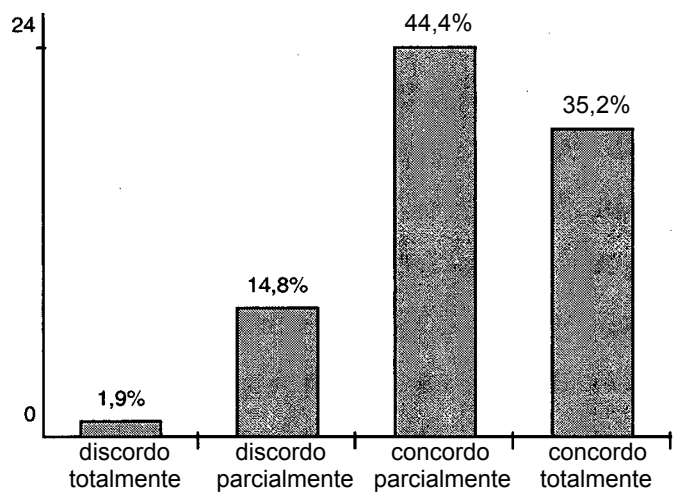
24.q24

q24	No. cit.	Freq.
discrepância totalmente	12	22,2%
discrepância parcialmente	10	18,5%
concordância parcialmente	24	44,4%
concordância totalmente	7	13,0%
TOTAL OBS.	54	



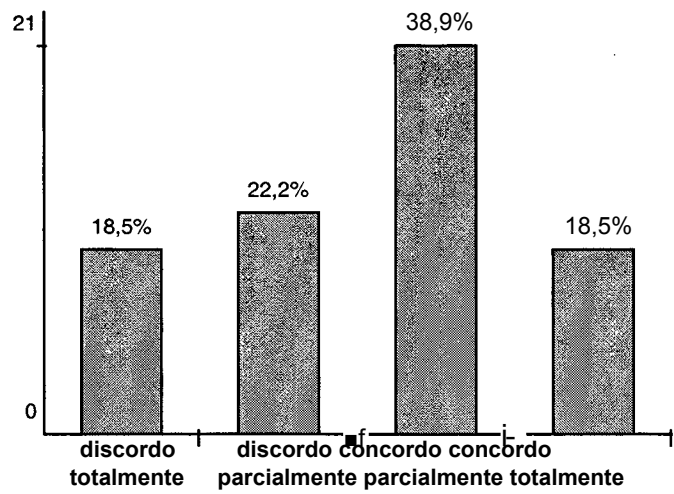
25.q25

q25	No. cit.	Freq.
discrepncia totalmente	1	1,9%
discrepncia parcialmente	8	14,8%
concorda parcialmente	24	44,4%
concorda totalmente	19	35,2%
TOTAL OBS.	54	



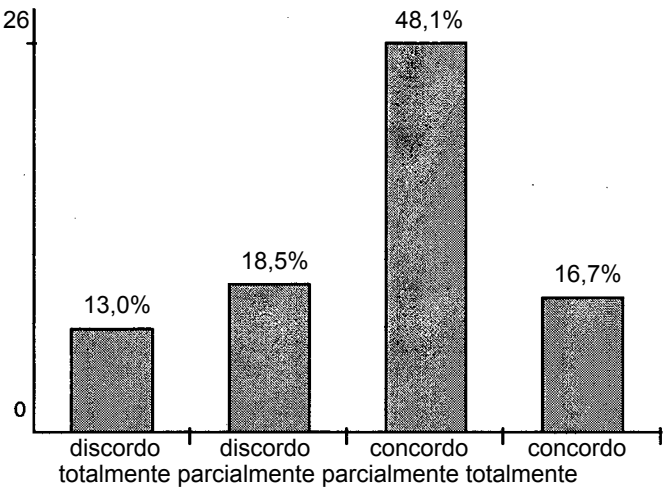
26.q26

q26	No. cit.	Freq.
discrepncia totalmente	10	18,5%
discrepncia parcialmente	12	22,2%
concorda parcialmente	21	38,9%
concorda totalmente	10	18,5%
TOTAL OBS.	54	



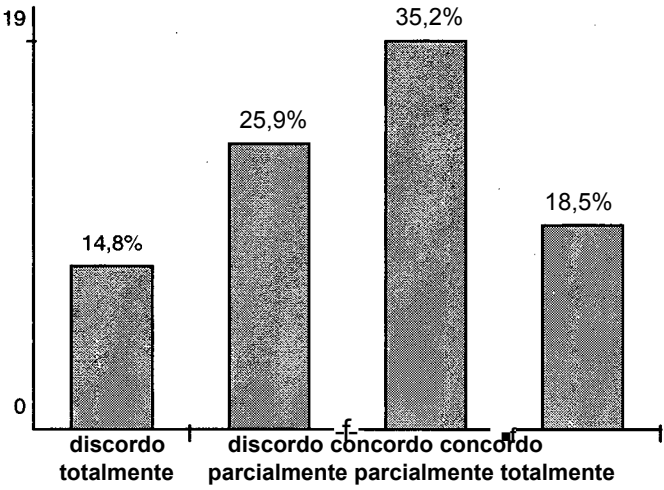
II.qII

q27	No. cit.	Freq. ,
discrepncia totalmente	7	13,0%
discrepncia parcialmente	10	18,5%
concordo parcialmente	26	48,1%
concordo totalmente	9	16,7%
TOTAL OBS.	54	



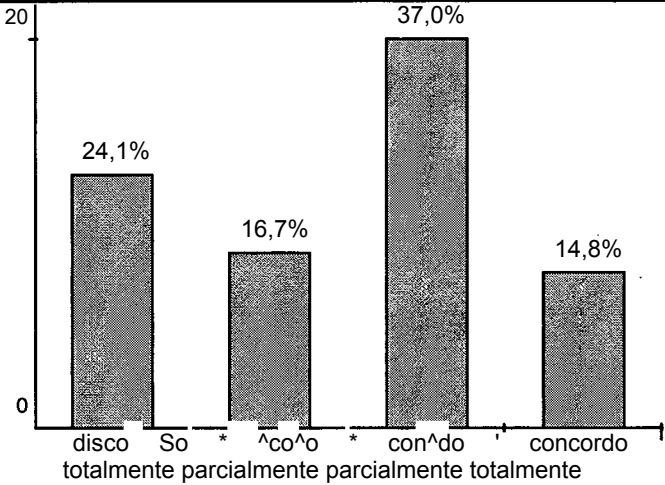
28.q28

q28	No. cit.	Freq.
discrepncia totalmente	8	14,8%
discrepncia parcialmente	14	25,9%
concordo parcialmente	19	35,2%
concordo totalmente	10	18,5%
TOTAL OBS.	54	



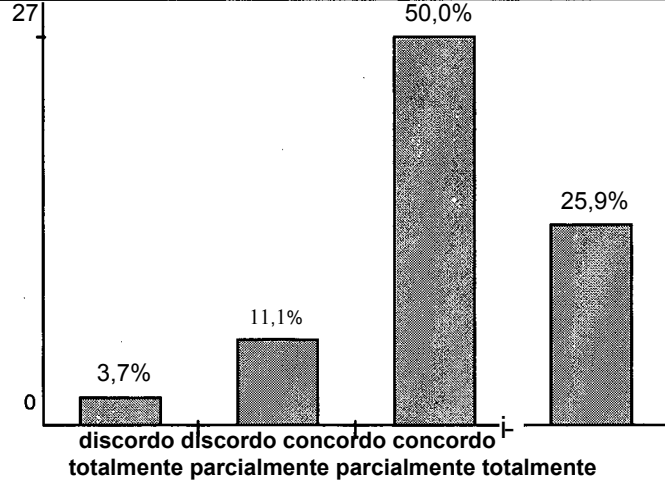
29.q29

q29	No. cit.	Freq.
discrepncia totalmente	13	24,1%
discrepncia parcialmente	9	16,7%
concorda parcialmente	20	37,0%
concorda totalmente	8	14,8%
TOTAL OBS.	54	



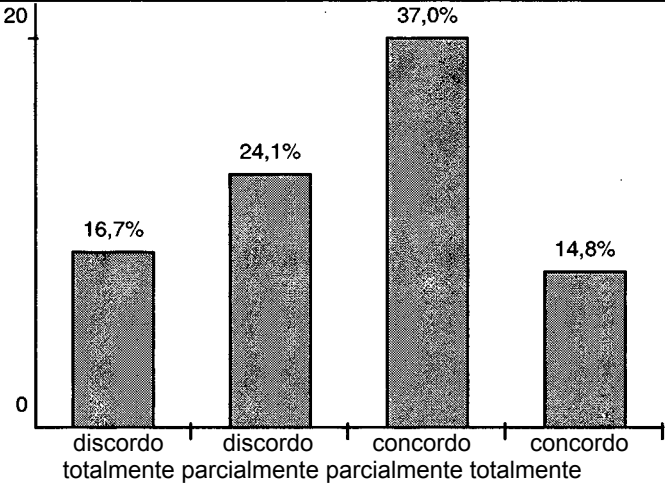
30.q30

q30	No. cit.	Freq.
discrepncia totalmente	2	3,7%
discrepncia parcialmente	6	11,1%
concorda parcialmente	27	50,0%
concorda totalmente	14	25,9%
TOTAL OBS.	54	



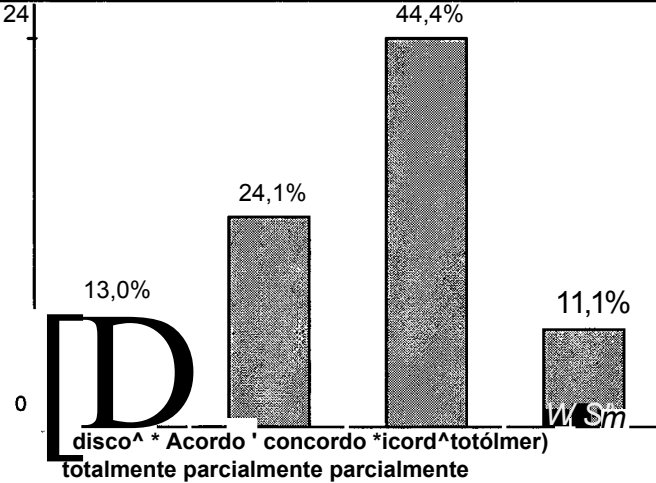
31.q31

q31	No. cit.	Freq.
discredo totalmente	9	16,7%
discredo parcialmente	13	24,1%
concordo parcialmente	20	37,0%
concordo totalmente	8	14,8%
TOTAL OBS.	54	



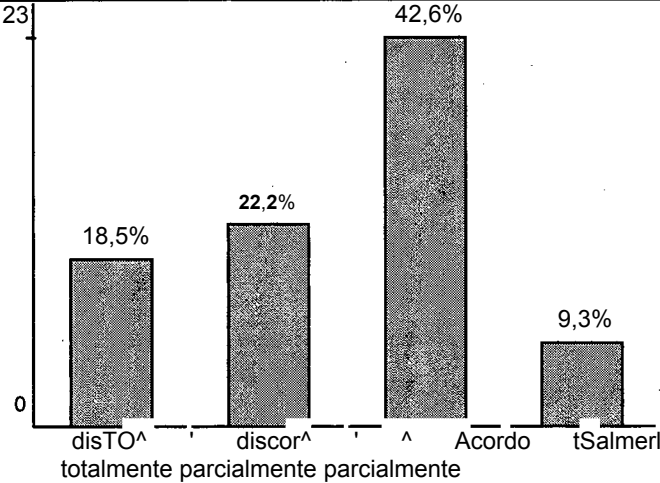
32.q32

q32	No. cit.	Freq.
discredo totalmente	7	13,0%
discredo parcialmente	13	24,1%
concordo parcialmente	24	44,4%
concordo totalmente.	6	11,1%
TOTAL OBS.	54	



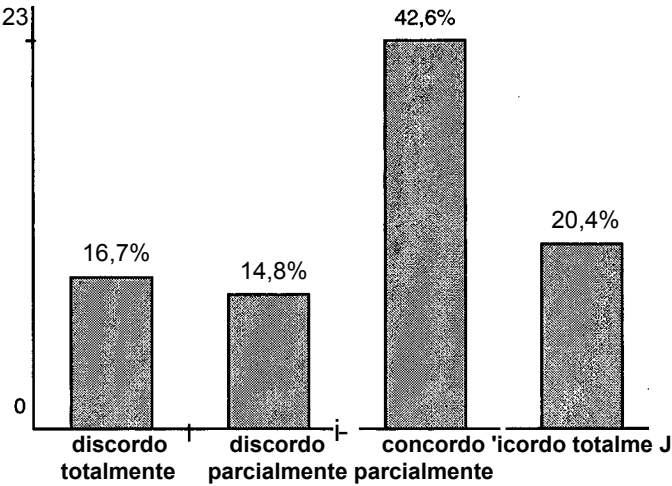
33.q33

q33	No. cit.	Freq.
discreto totalmente	10	18,5%
discreto parcialmente	12	22,2%
concordo parcialmente	23	42,6%
concordo totalmente.	5	9,3%
TOTAL OBS.	54	



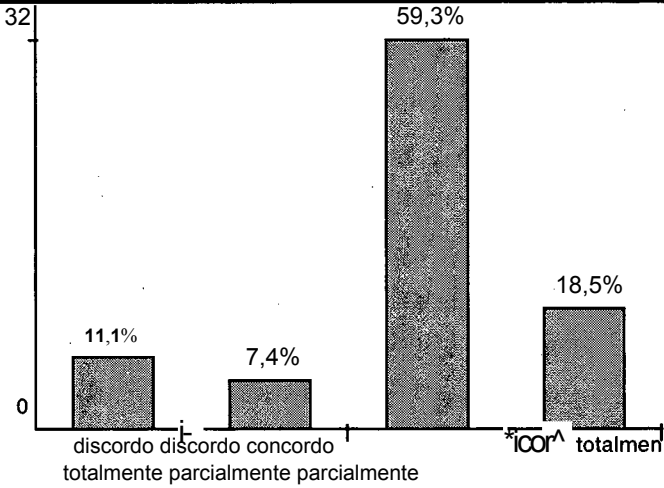
34.q34

q34	No. cit.	Freq.
discreto totalmente	9	16,7%
discreto parcialmente	8	14,8%
concordo parcialmente	23	42,6%
concordo totalmente.	11	20,4%
TOTAL OBS.	54	



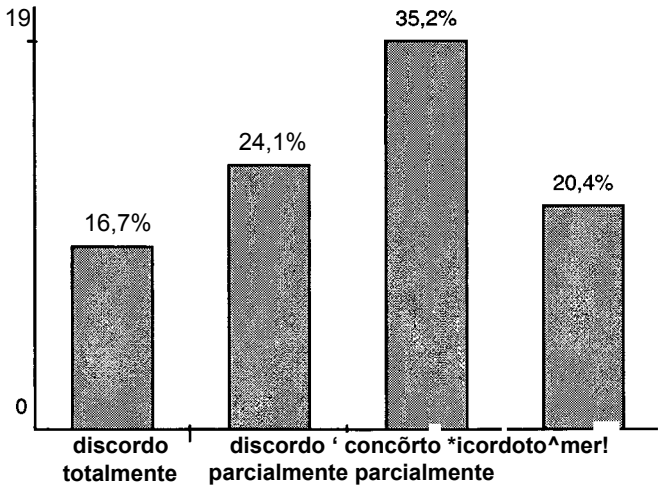
35.q35

q35	No. cit.	Freq.
discredo totalmente	6	11,1%
discredo parcialmente	4	7,4%
concordo parcialmente	32	59,3%
concordo totalmente.	10	18,5%
TOTAL OBS.	54	



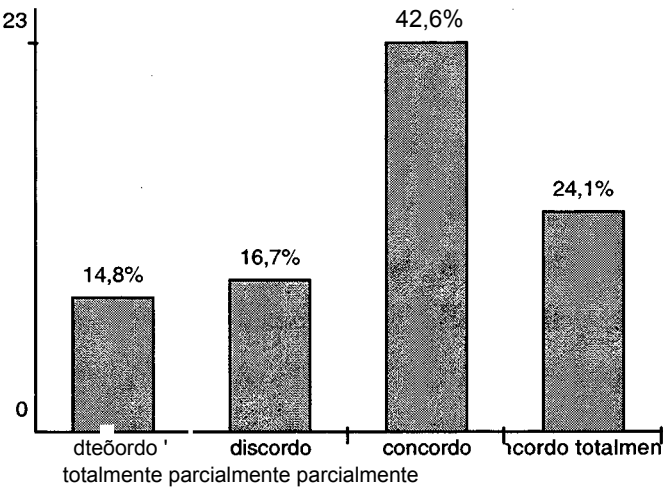
36.q36

q36	No. cit.	Freq.
discredo totalmente	9	16,7%
discredo parcialmente	13	24,1%
concordo parcialmente	19	35,2%
concordo totalmente.	11	20,4%
TOTAL OBS.	54	



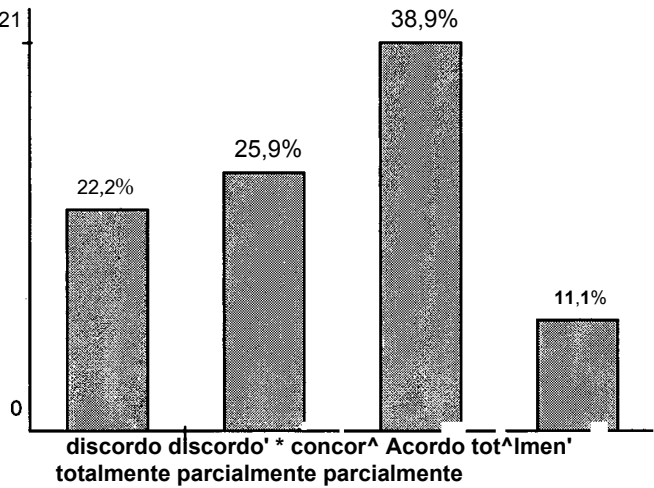
37.q37

q37	No. cit.	Freq.
discrepância totalmente	8	14,8%
discrepância parcialmente	9	16,7%
concordância parcialmente	23	42,6%
concordância totalmente.	13	24,1%
TOTAL OBS.	54	



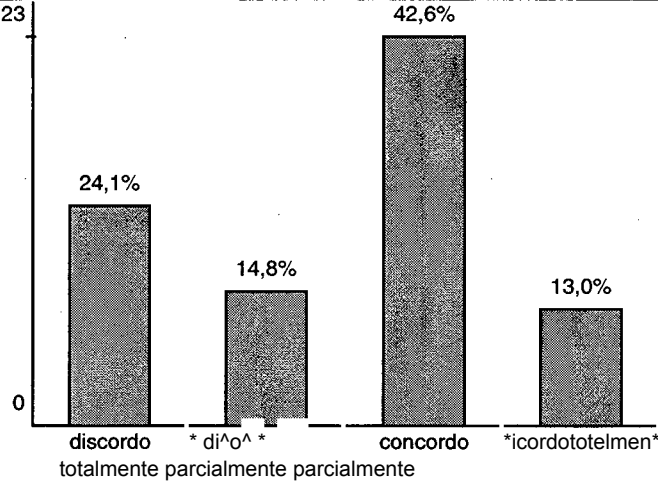
38.q38

q38	No. cit.	Freq.
discrepância totalmente	12	22,2%
discrepância parcialmente	14	25,9%
concordância parcialmente	21	38,9%
concordância totalmente.	6	11,1%
TOTAL OBS.	54	



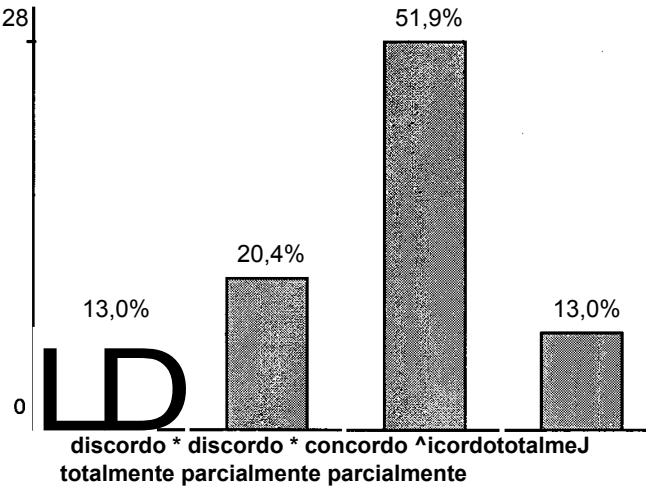
39.q39

q39	No. cit.	Freq.
discredo totalmente	13	24,1%
discredo parcialmente	8	14,8%
concordo parcialmente	23	42,6%
concordo totalmente.	7	13,0%
TOTAL OBS.	54	



40.q40

q40	No. cit.	Freq.
discredo totalmente	7	13,0%
discredo parcialmente	11	20,4%
concordo parcialmente	28	51,9%
concordo totalmente.	7	13,0%
TOTAL OBS.	54	

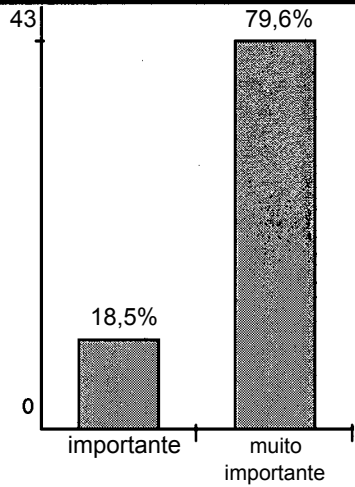


41.q41

q41	No. cit.	Freq.
qualidade do coTpo docente	35	64,8%
convênios nacionais e Internacionais de programas de mestrado e doutorado	13	24,1%
atividades de intercâmbio cultural voltadas para o corpo discente e docente	13	24,1%
redes de Informações	4	7,4%
parceria com empresas	16	29,6%
excelência no ensino	14	25,9%
tradição da Instituição	23	42,6%
formação e capacitação contínua do corpo docente	13	24,1%
avaliação institucional	8	14,8%
pesquisa acadêmica	10	18,5%
provão e avaliação do MEC	4	7,4%
TOTAL OBS.	54	

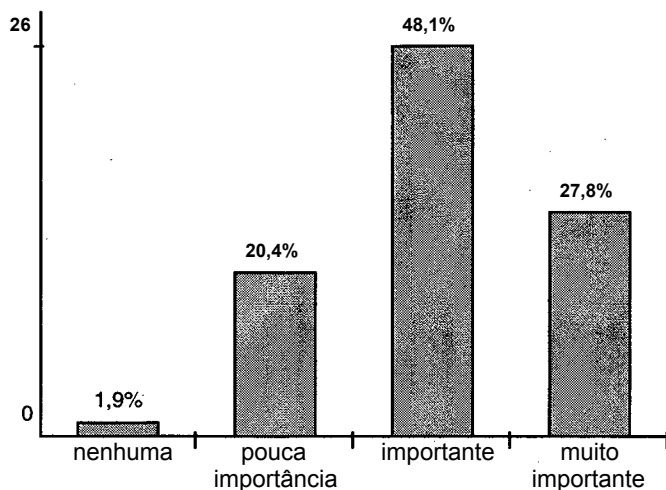
43.q42

q42	No. cit.	Freq.
importante	10	18,5%
muito importante	43	79,6%
TOTAL OBS.	54	



44.q43

q43	No. cit.	Freq.
nenhuma	1	1,9%
pouca importância	11	20,4%
importante	26	48,1%
muito importante	15	27,8%
TOTAL OBS.	54	

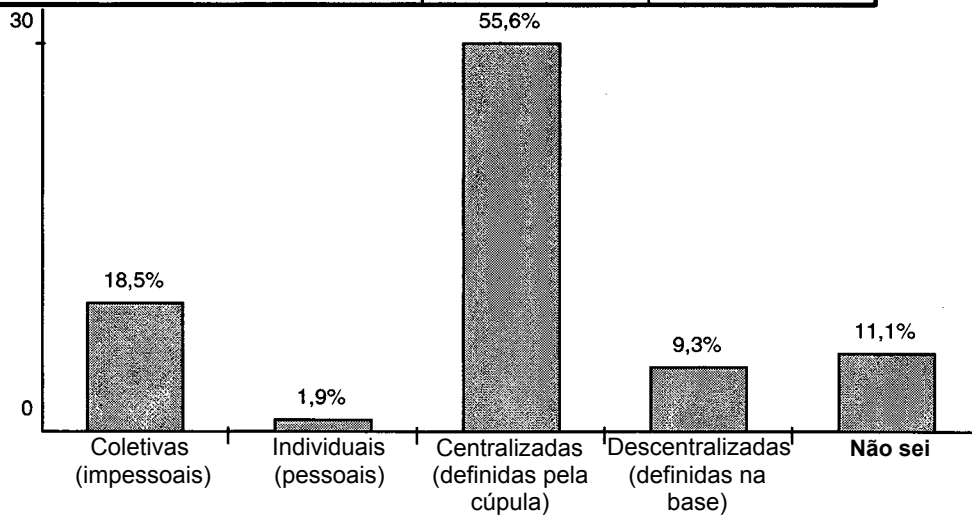


45.q44

q44	No. cit.	Freq.
é um proc. que induz as pessoas a tomar decisões	12	22,2%
as decisões não se engrenam com proc. e planos	4	7,4%
é uma solução para justar inadequações existen ...	8	14,8%
é um processo sistemático, contínuo, de tomada de decisões empresariais ...	15	27,8%
é um proc. contínuo e dinâmico no qual os modelos ...	14	25,9%
é desenv. em todos os níveis da Inst. e se relaciona com objetivos de médio e curto prazos	2	3,7%
serve como objeto decorativo, sem nenhum valor prático	3	5,6%
é realizado sempre nos escalões mais altos da ...	22	40,7%
TOTAL OBS.	54	

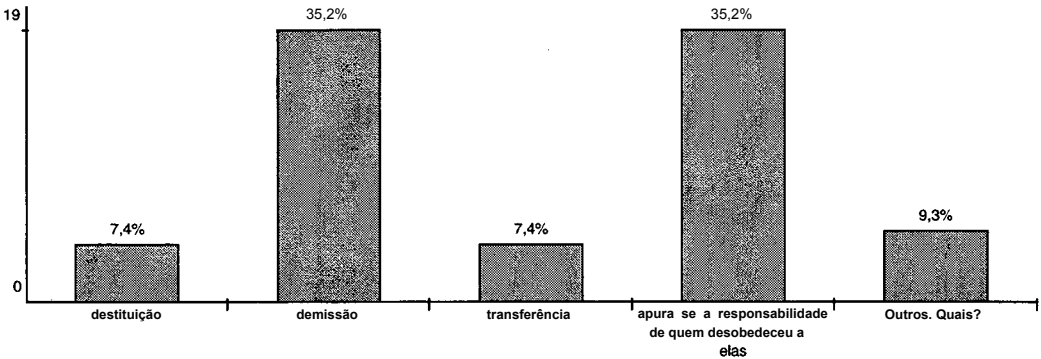
46.q45

q45	No. cit.	Freq.
Coletivas (impessoais)	10	18,5%
Individuais (pessoais)	1	1,9%
Centralizadas (definidas pela cúpula)	30	55,6%
Descentralizadas (definidas na base)	5	9,3%
Não sei	6	11,1%
TOTAL OBS.	54	



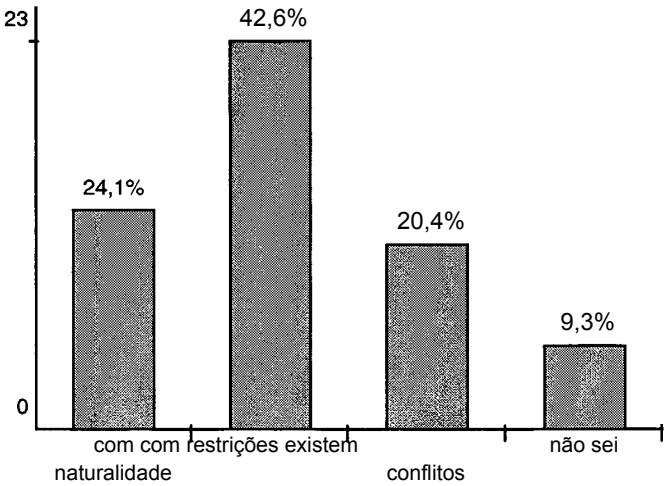
47.q46

q46	No. cit.	Freq.
destituição	4	7,4%
demissão	19	35,2%
transferência	4	7,4%
apura-se a responsabilidade de quem desobedeceu a elas	19	35,2%
Outros. Quais?	5	9,3%
TOTAL OBS.	54	



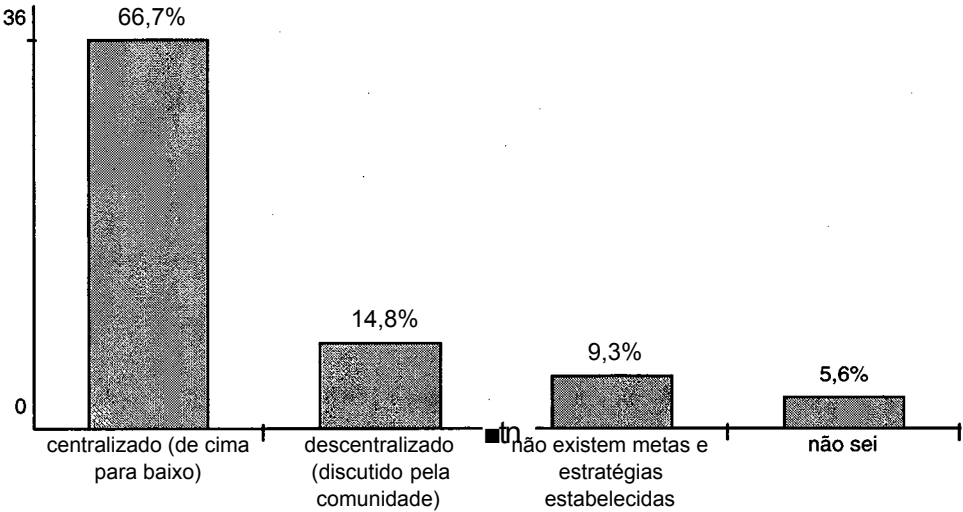
49.q47

q47	No. cit.	Freq.
com naturalidade	13	24,1%
com restrições	23	42,6%
existem conflitos	11	20,4%
não sei	5	9,3%
TOTAL OBS.	54	



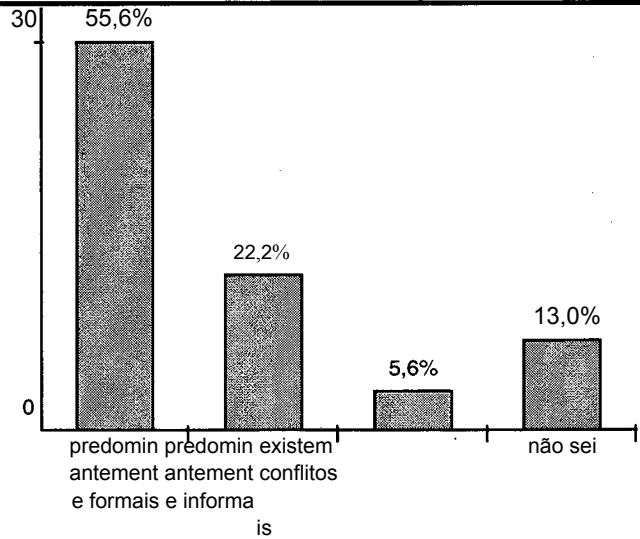
50.q48

q48	No. cit.	Freq.
centralizado (de cima para baixo)	36	66,7%
descentralizado (discutido pela comunidade)	8	14,8%
não existem metas e estratégias estabelecidas	5	9,3%
não sei	3	5,6%
TOTAL OBS.	54	



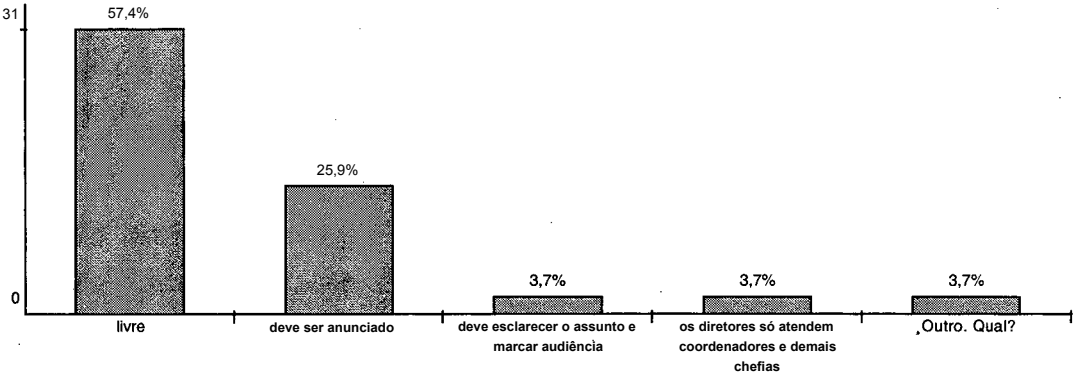
51.q49

q49	No. cit.	Freq.
predominantemente formais	30	55,6%
predominantemente informais	12	22,2%
existem conflitos	3	5,6%
não sei	7	13,0%
TOTAL OBS.	54	



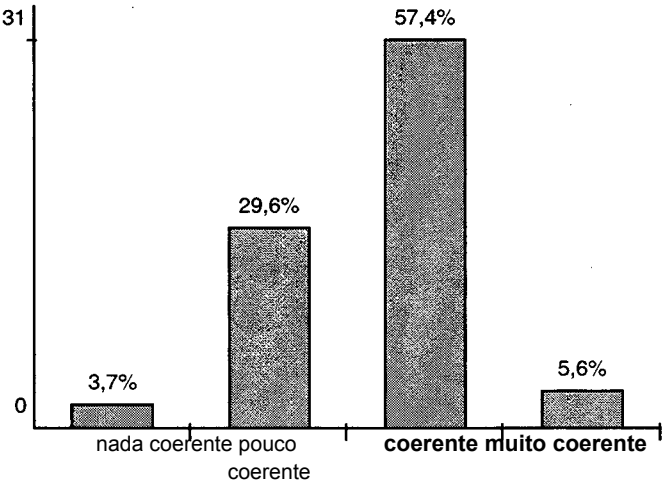
52.q50

q50	No. cit.	Freq.
livre	31	57,4%
deve ser anunciado	14	25,9%
deve esclarecer o assunto e marcar audiência	2	3,7%
os diretores só atendem coordenadores e demais chefias	2	3,7%
.Outro. Qual?	2	3,7%
TOTAL OBS.	54	



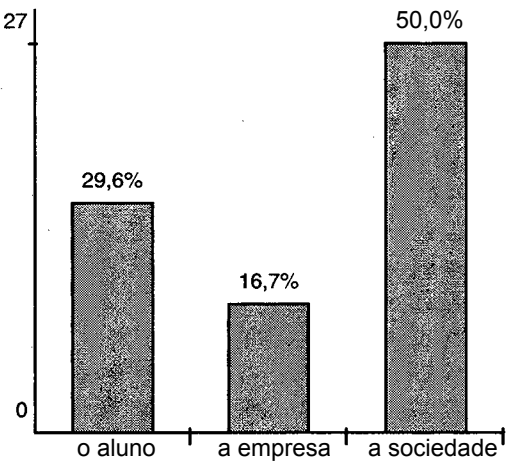
54.q51

q51	No. cit.	Freq.
nada coerente	2	3,7%
pouco coerente	16	29,6%
coerente	31	57,4%
muito coerente	3	5,6%
TOTAL OBS.	54	



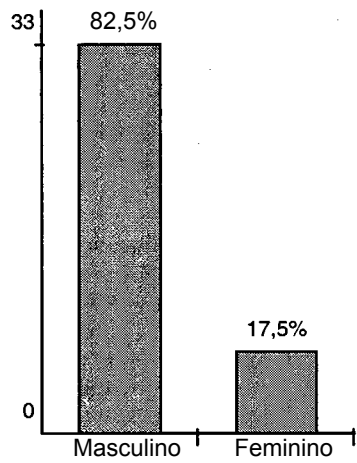
55.q52

q52	No. cit.	Freq.
o aluno	16	29,6%
a empresa	9	16,7%
a sociedade	27	50,0%
TOTAL OBS.	54	



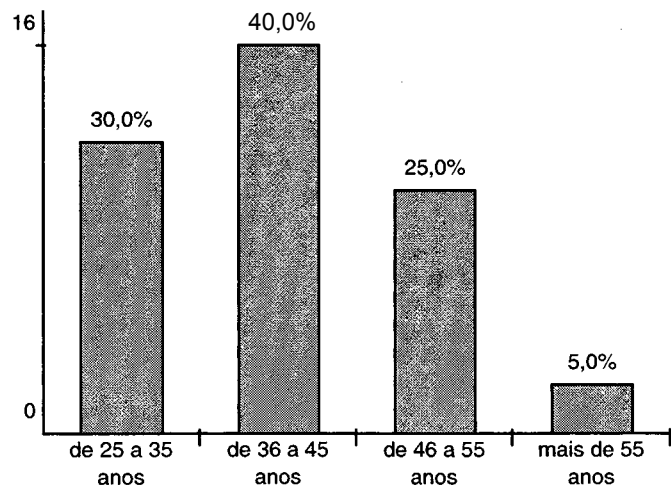
I.Sexo

Sexo	No. cit.	Freq.
Masculino	33	82,5%
Feminino	7	17,5%
TOTAL OBS.	40	100%



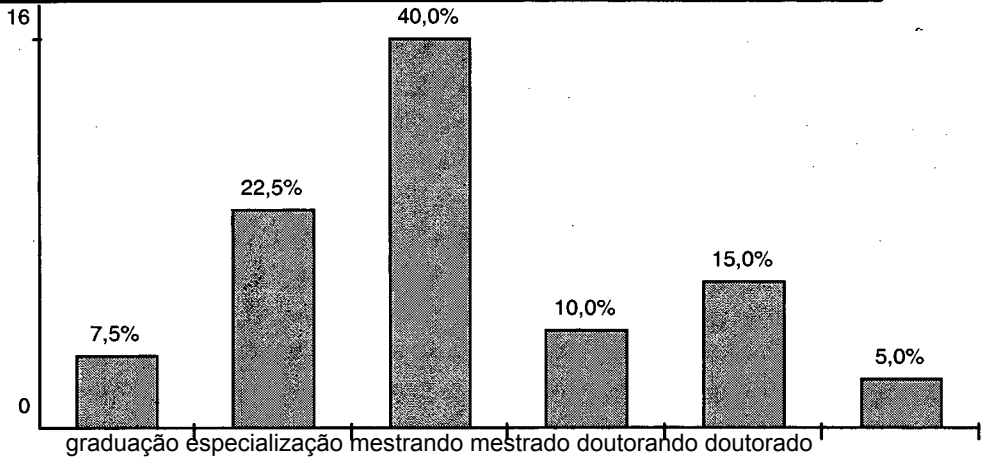
2.Faixa etária

Faixa etária	No. cit.	Freq.
de 25 a 35 anos	12	30,0%
de 36 a 45 anos	16	40,0%
de 46 a 55 anos	10	25,0%
mais de 55 anos	2	5,0%
TOTAL OBS.	40	100%



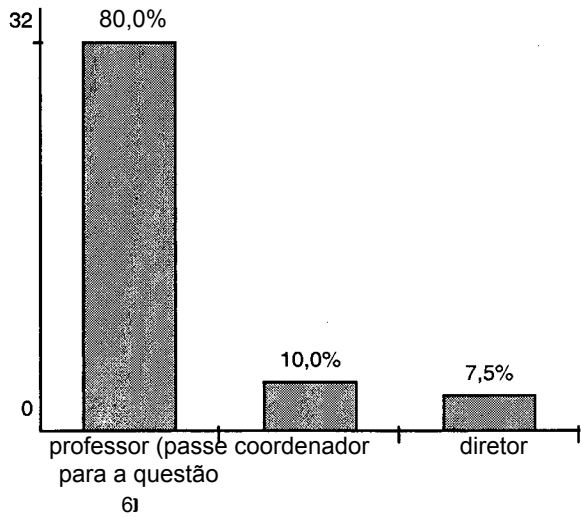
3.Escolaridade

Escolaridade	No. cit.	Freq.
graduação	3	7,5%
especialização	9	22,5%
mestrando	16	40,0%
mestrado	4	10,0%
doutorando	6	15,0%
doutorado	2	5,0%
TOTAL OBS.	40	100%



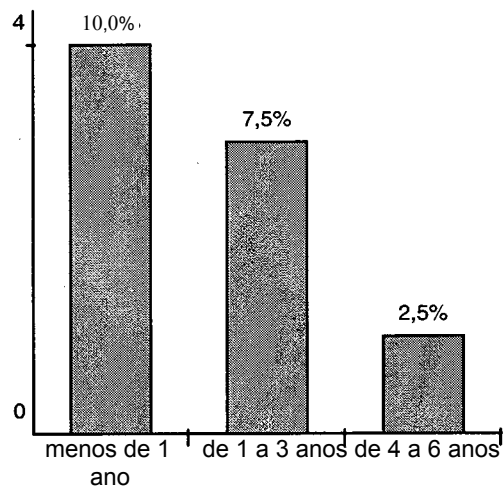
4.Função atual

Função atual	No. cit.	Freq.
professor (passe para a questão 6)	32	80,0%
coordenador	4	10,0%
diretor	3	7,5%
TOTAL OBS.	40	



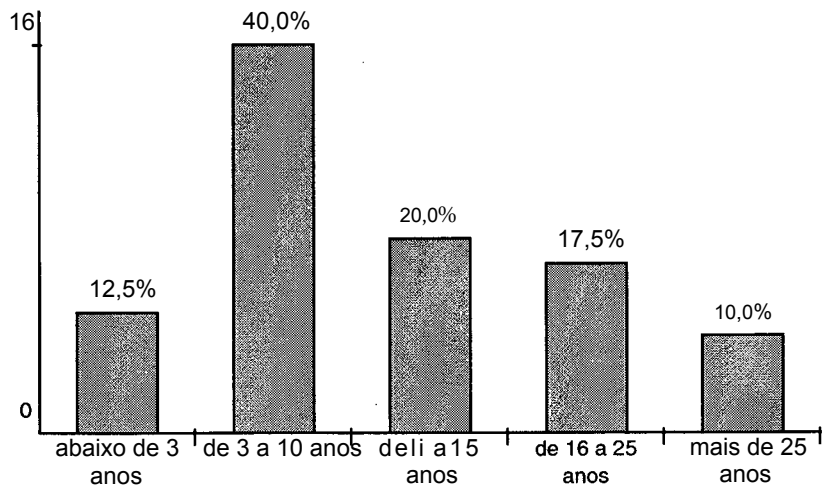
5.Tempo de cargo

Tempo de cargo	No. cit.	Freq.
menos de 1 ano	4	10,0%
de 1 a 3 anos	3	7,5%
de 4 a 6 anos	1	2,5%
TOTAL OBS.	40	



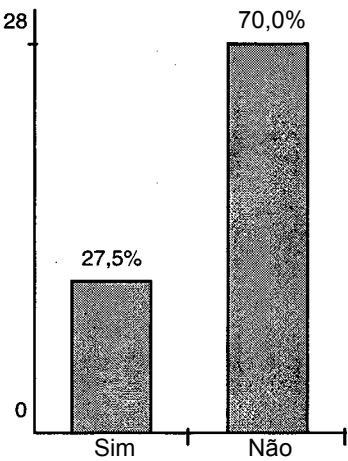
6.Tempo de serviço

Tempo de serviço	No. cit.	Freq.
abaixo de 3 anos	5	12,5%
de 3 a 10 anos	16	40,0%
de 11 a 15 anos	8	20,0%
de 16 a 25 anos	7	17,5%
mais de 25 anos	4	10,0%
TOTAL OBS.	40	100%



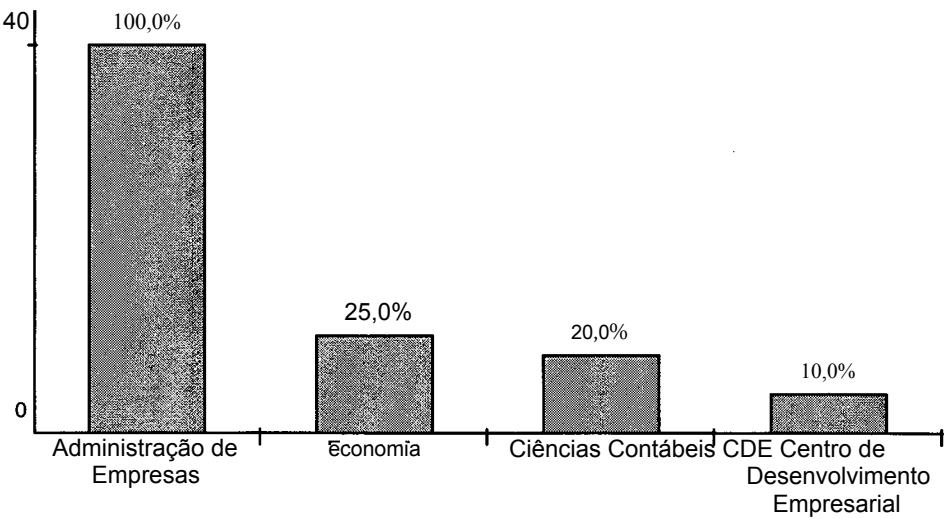
7.Atuou em cargo

Atuou em cargo	No. cit.	Freq.
Sim	11	27,5%
Não	28	70,0%
TOTAL OBS.	40	



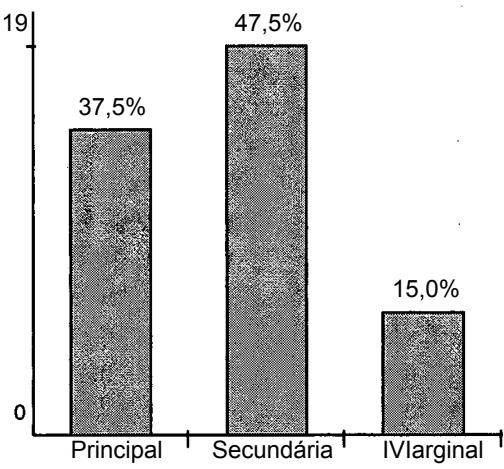
8.Em que curso atua

Em que curso atua	No. cit.	Freq.
Administração de Empresas	40	100%
Economia	10	25,0%
Ciências Contábeis	8	20,0%
CDE - Centro de Desenvolvimento Empresarial	4	10,0%
TOTAL OBS.	40	



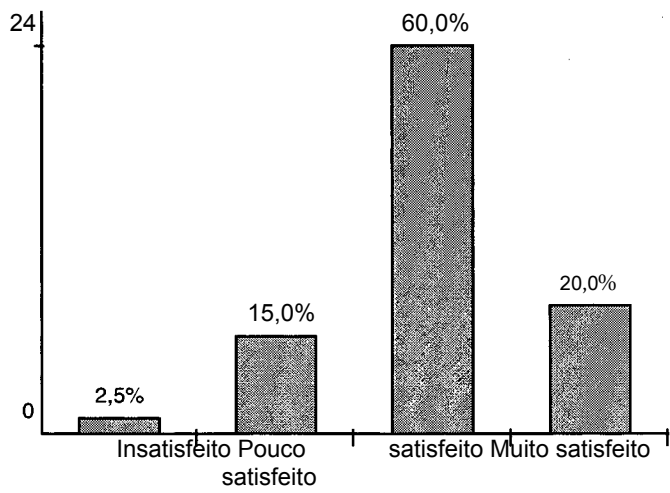
9.Renda atual

Renda atual	No. cit.	Freq.
Principal	15	37,5%
Secundária	19	47,5%
Marginal	6	15,0%
TOTAL OBS.	40	100%



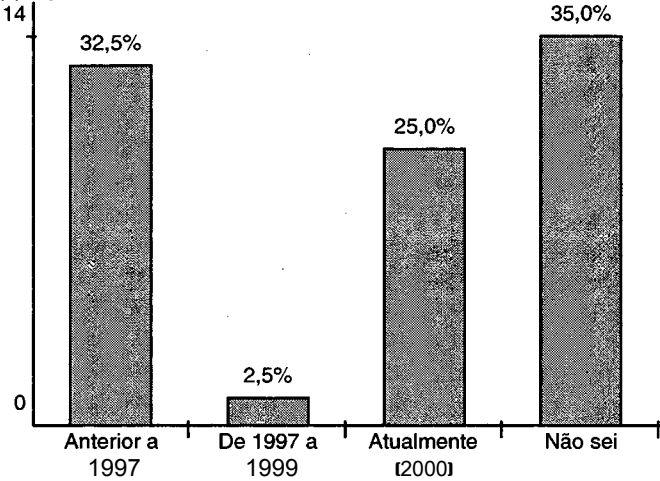
10.Nível de satisfação

Nível de satisfação	No. cit.	Freq.
Insatisfeito	1	2,5%
Pouco satisfeito	6	15,0%
satisfeito	24	60,0%
Muito satisfeito	8	20,0%
TOTAL OBS.	40	



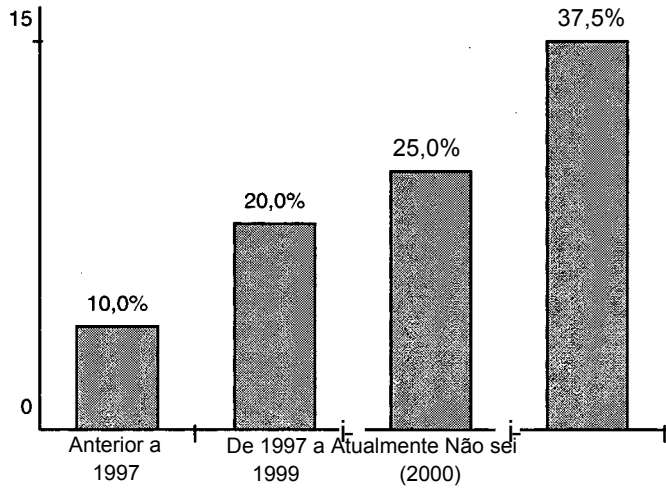
11.q11

q11	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	13	32,5%
De 1997 a 1999	1	2,5%
Atualmente (2000)	10	25,0%
Não sei	14	35,0%
TOTAL OBS.	40	



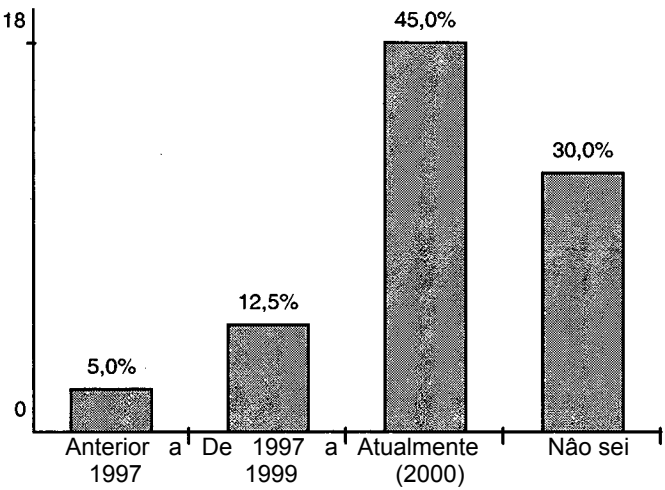
12.q12

q12	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	4	10,0%
De 1997 a 1999	8	20,0%
Atualmente (2000)	10	25,0%
Não sei	15	37,5%
TOTAL OBS.	40	



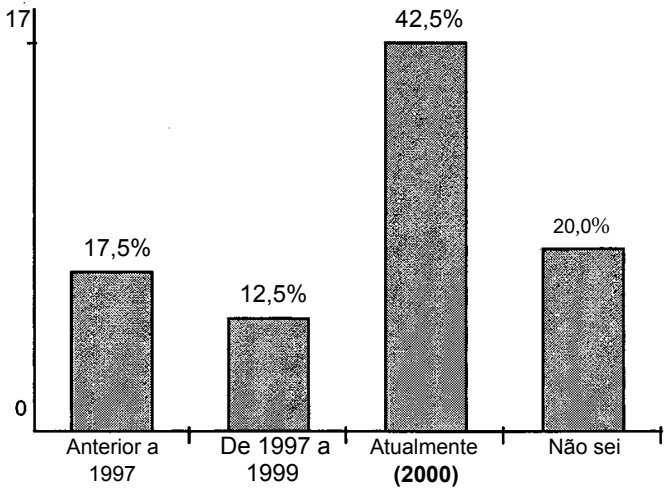
13.q13

q13	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	2	5,0%
De 1997 a 1999	5	12,5%
Atualmente (2000)	18	45,0%
Não sei	12	30,0%
TOTAL OBS.	40	



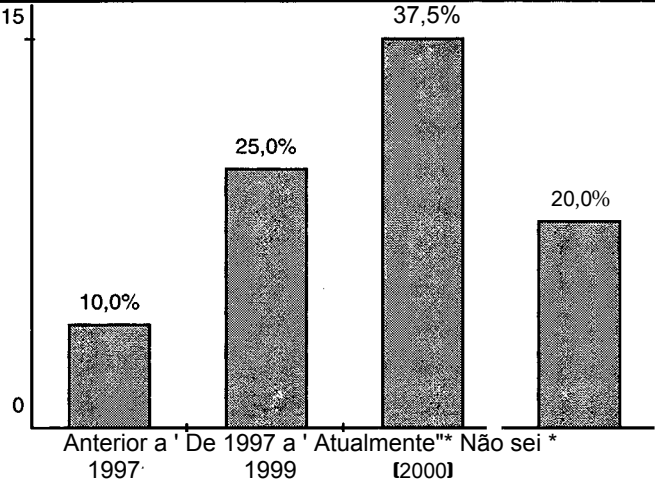
14.q14

q14	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	7	17,5%
De 1997 a 1999	5	12,5%
Atualmente (2000)	17	42,5%
Não sei	8	20,0%
TOTAL OBS.	40	



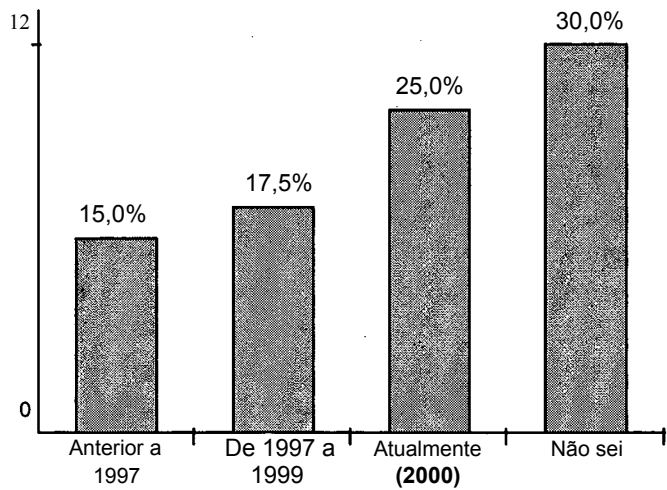
15.q15

q15	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	4	10,0%
De 1997 a 1999	10	25,0%
Atualmente (2000)	15	37,5%
Não sei	8	20,0%
TOTAL OBS.	40	



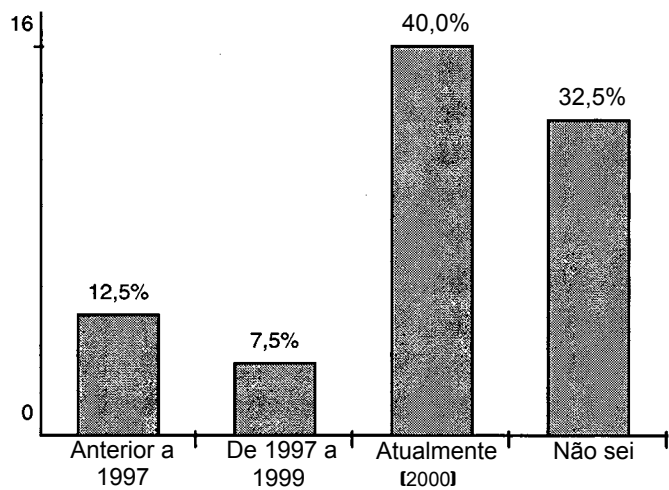
16.q16

q16	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	6	15,0%
De 1997 a 1999	7	17,5%
Atualmente (2000)	10	25,0%
Não sei	12	30,0%
TOTAL OBS.	40	



II.qII

q17	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	5	12,5%
De 1997 a 1999	3	7,5%
Atualmente (2000)	16	40,0%
Não sei	13	32,5%
TOTAL OBS.	40	

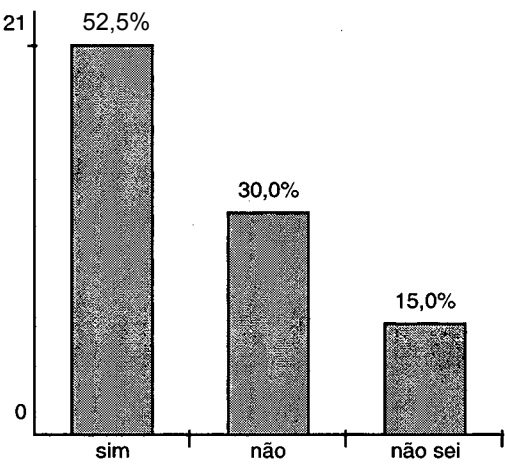


18.q18

q18	No. cit.	Freq.
perda de pessoal-chave	20	50,0%
subestimar a concorrência	15	37,5%
perda de nichos de mercado	5	12,5%
falência ou atraso no desenvolvimento de novos produtos	12	30,0%
pouco contato com os clientes	7	17,5%
perda de participação no mercado	4	10,0%
diminuição do crescimento	4	10,0%
perda de clientes-chave	5	12,5%
descontentamento dos funcionários / professores	18	45,0%
elevada rotatividade de pessoal	20	50,0%
rotatividade da diretoria	17	42,5%
racionalização da direção	2	5,0%
reações instintivas	8	20,0%
cortes generalizados	5	12,5%
demissões	11	27,5%
TOTAL OBS.	40	

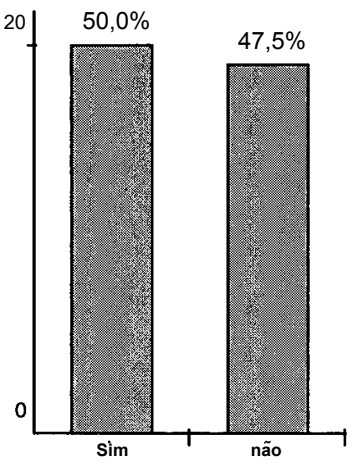
19.q19

q19	No. cit.	Freq.
Sim	21	52,5%
não	12	30,0%
não sei	6	15,0%
TOTAL OBS.	40	



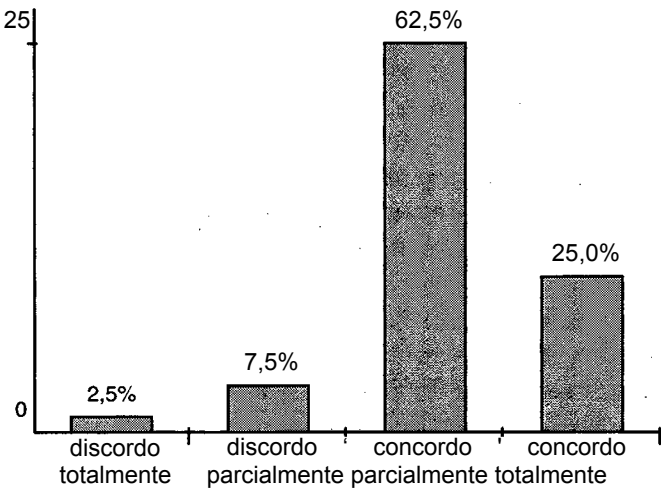
20.q20

q20	No. cit.	Freq.
Sim	20	50,0%
não	19	47,5%
TOTAL OBS.	40	



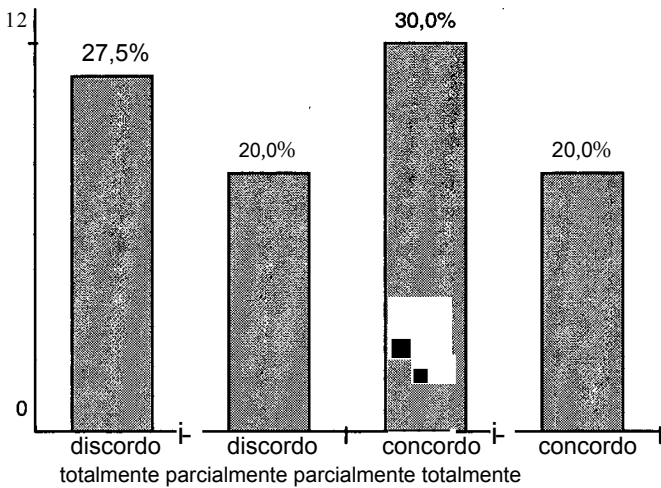
21.q21

q21	No. cit.	Freq.
discrepncia totalmente	1	2,5%
discrepncia parcialmente	3	7,5%
concorda parcialmente	25	62,5%
concorda totalmente	10	25,0%
TOTAL OBS.	40	



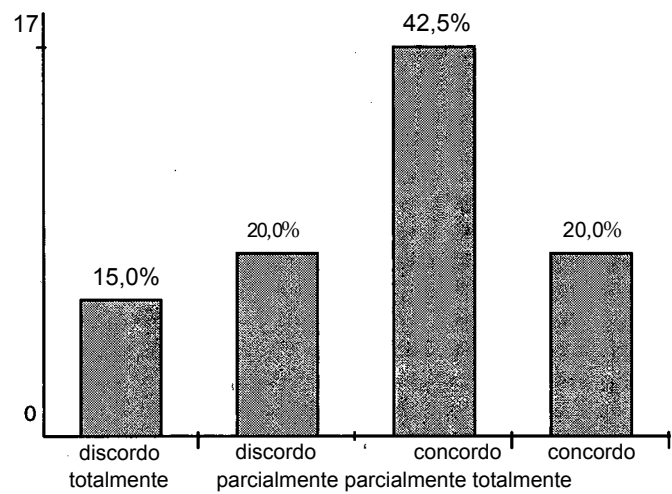
22.q22

q22	No. cit.	Freq.
discrepncia totalmente	11	27,5%
discrepncia parcialmente	8	20,0%
concorda parcialmente	12	30,0%
concorda totalmente	8	20,0%
TOTAL OBS.	40	



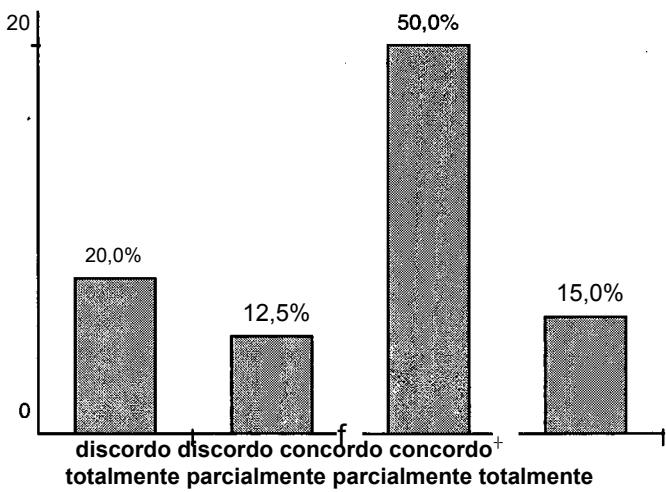
23.q23

q23	No. cit.	Freq.
discrepncia totalmente	6	15,0%
discrepncia parcialmente	8	20,0%
concorda parcialmente	17	42,5%
concorda totalmente	8	20,0%
TOTAL OBS.	40	



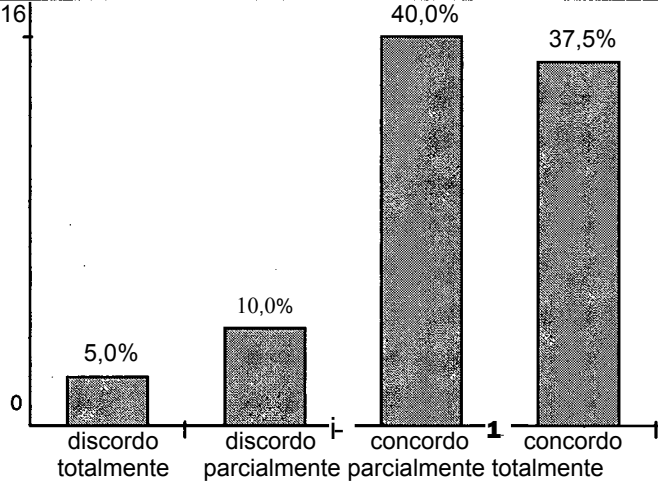
24.q24

q24	No. cit.	Freq.
discrepncia totalmente	8	20,0%
discrepncia parcialmente	5	12,5%
concorda parcialmente	20	50,0%
concorda totalmente	6	15,0%
TOTAL OBS.	40	



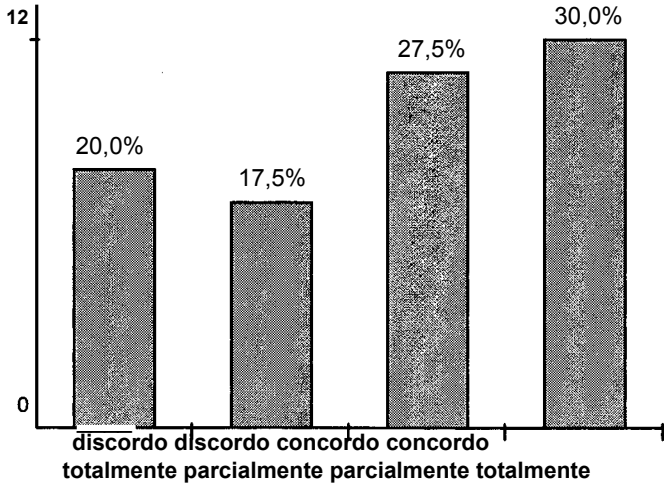
25.q25

q25	No. cit.	Freq.
discordo totalmente	2	5,0%
discordo parcialmente	4	10,0%
concordo parcialmente	16	40,0%
concordo totalmente	15	37,5%
TOTAL OBS.	40	



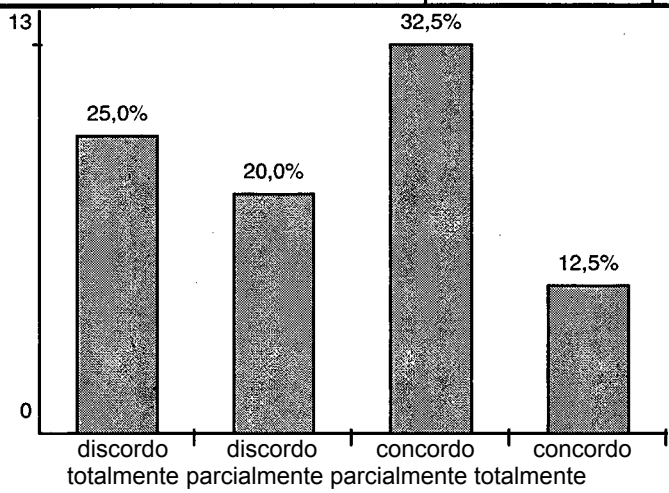
26.q26

q26	No. cit.	Freq.
discordo totalmente	8	20,0%
discordo parcialmente	7	17,5%
concordo parcialmente	11	27,5%
concordo totalmente	12	30,0%
TOTAL OBS.	40	



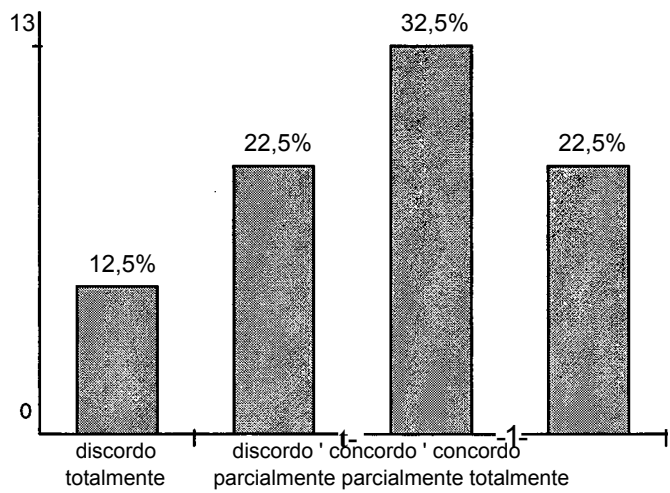
II.qII

q27	No. cit.	Freq.
discrepncia totalmente	10	25,0%
discrepncia parcialmente	8	20,0%
concorda parcialmente	13	32,5%
concorda totalmente	5	12,5%
TOTAL OBS.	40	



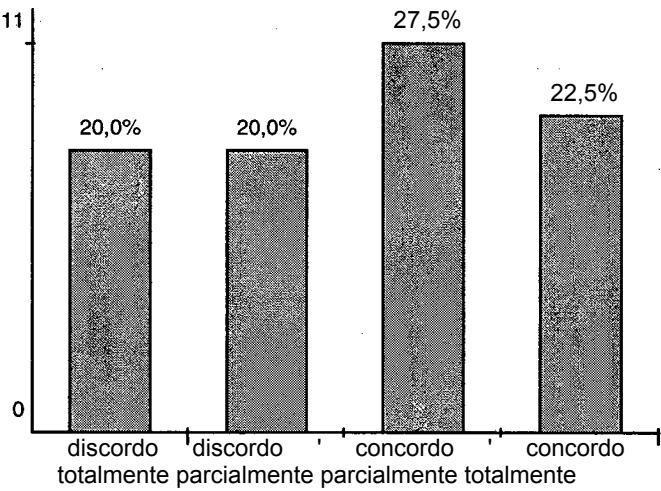
,q28

q28	No. cit.	Freq.
discrepncia totalmente	5	12,5%
discrepncia parcialmente	9	22,5%
concorda parcialmente	13	32,5%
concorda totalmente	9	22,5%
TOTAL OBS.	40	



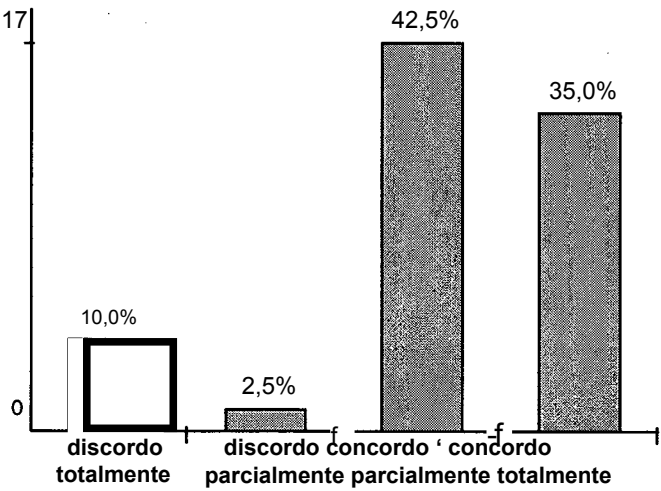
29.q29

q29	No. cit.	Freq.
discrepncia totalmente	8	20,0%
discrepncia parcialmente	8	20,0%
concorda parcialmente	11	27,5%
concorda totalmente	9	22,5%
TOTAL OBS.	40	



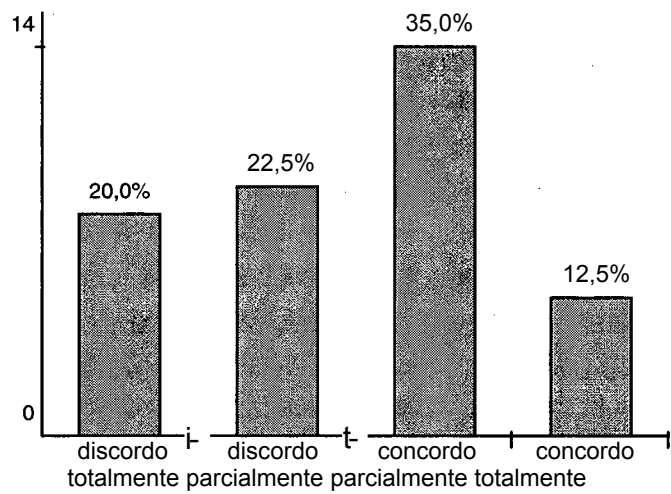
30.q30

q30	No. cit.	Freq.
discrepncia totalmente	4	10,0%
discrepncia parcialmente	1	2,5%
concorda parcialmente	17	42,5%
concorda totalmente	14	35,0%
TOTAL OBS.	40	



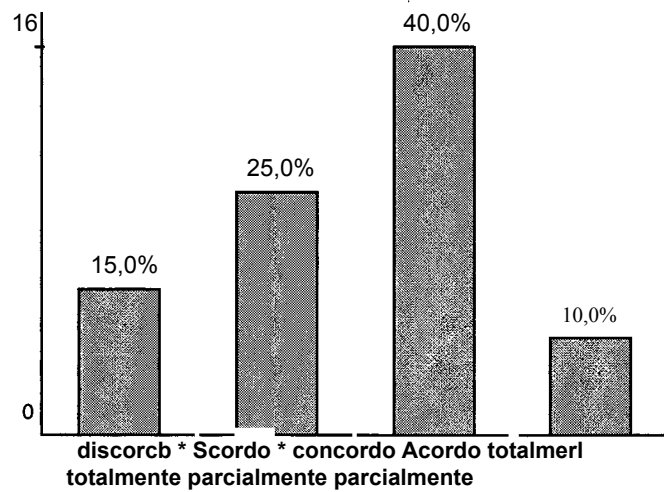
31.q31

q31	No. cit.	Freq.
discredo totalmente	8	20,0%
discredo parcialmente	9	22,5%
concordo parcialmente	14	35,0%
concordo totalmente	5	12,5%
TOTAL OBS.	40	



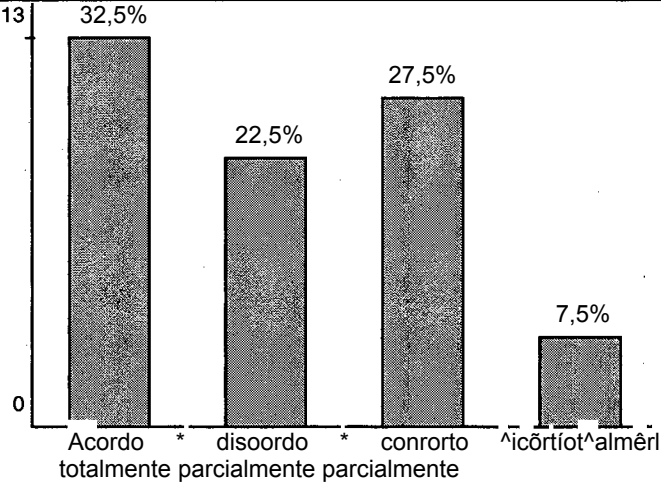
32.q32

q32	No. cit.	Freq.
discredo totalmente	6	15,0%
discredo parcialmente	10	25,0%
concordo parcialmente	16	40,0%
concordo totalmente.	4	10,0%
TOTAL OBS.	40	



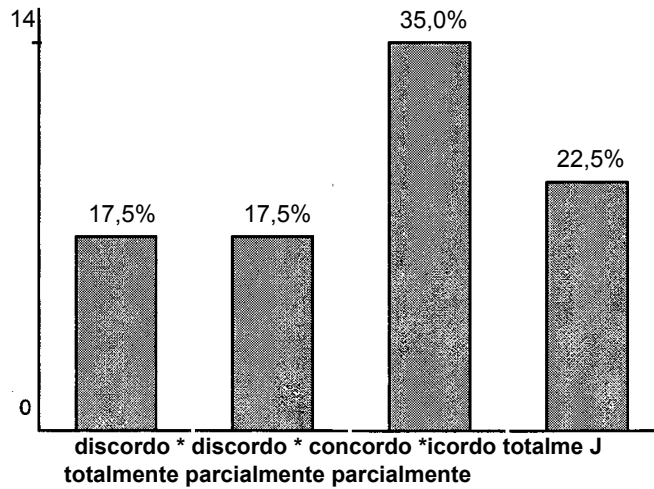
33.q33

q33	No. cit.	Freq.
discredo totalmente	13	32,5%
discredo parcialmente	9	22,5%
concredo parcialmente	11	27,5%
concredo totalmente.	3	7,5%
TOTAL OBS.	40	



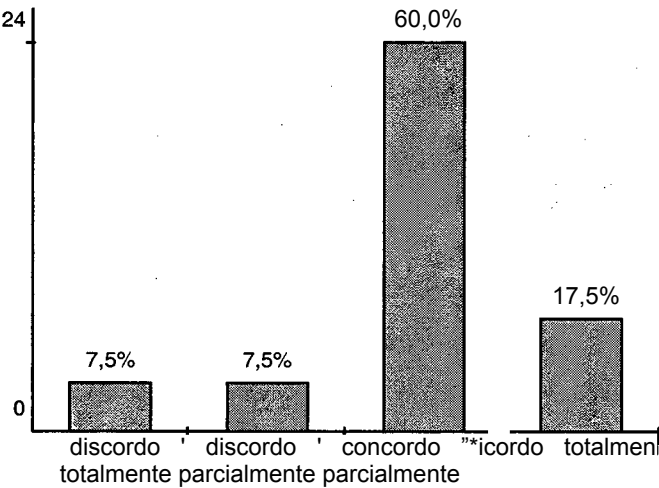
34.q34

q34	No. cit.	Freq.
discredo totalmente	7	17,5%
discredo parcialmente	7	17,5%
concredo parcialmente	14	35,0%
concredo totalmente.	9	22,5%
TOTAL OBS.	40	



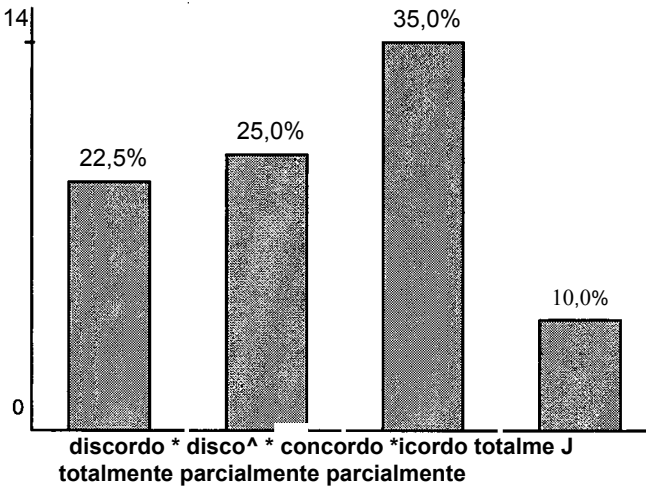
35.q35

q35	No. cit.	Freq.
discrepância totalmente	3	7,5%
discrepância parcialmente	3	7,5%
concordância parcialmente	24	60,0%
concordância totalmente.	7	17,5%
TOTAL OBS.	40	



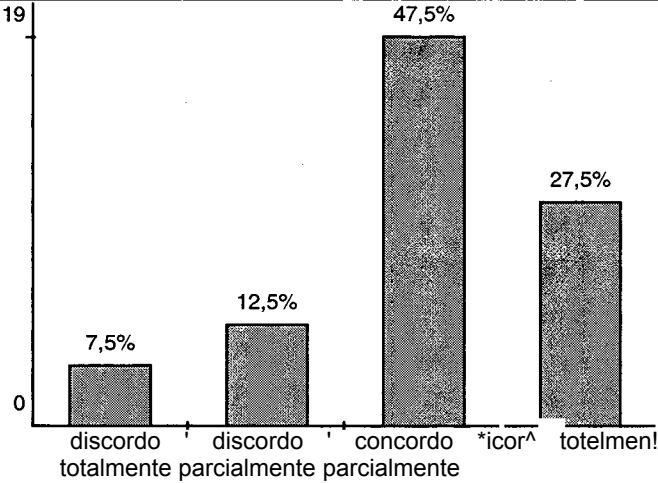
36.q36

q36	No. cit.	Freq.
discrepância totalmente	9	22,5%
discrepância parcialmente	10	25,0%
concordância parcialmente	14	35,0%
concordância totalmente.	4	10,0%
TOTAL OBS.	40	



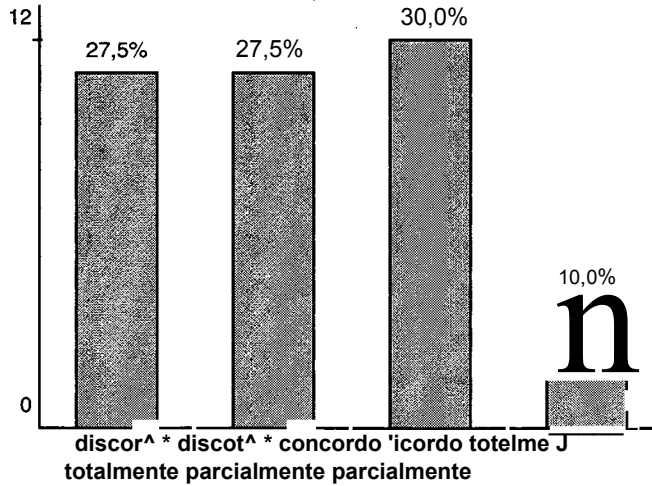
37.q37

q37	No. cit.	Freq.
discredo totalmente	3	7,5%
discredo parcialmente	5	12,5%
concordo parcialmente	19	47,5%
concordo totalmente.	11	27,5%
TOTAL OBS.	40	



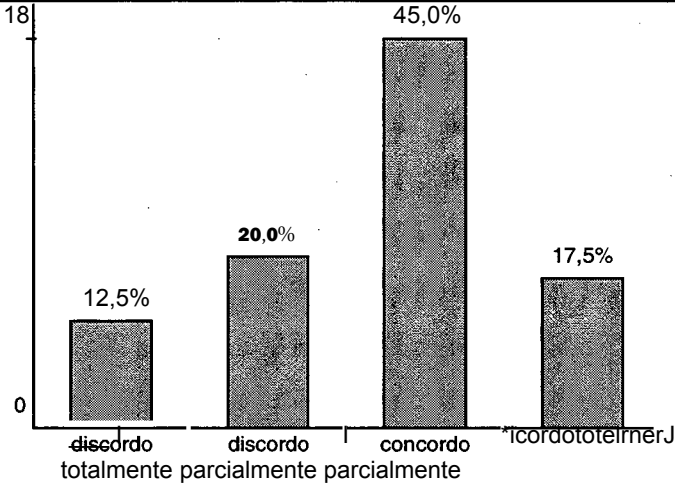
38.q38

q38	No. cit.	Freq.
discredo totalmente	11	27,5%
discredo parcialmente	11	27,5%
concordo parcialmente	12	30,0%
concordo totalmente.	4	10,0%
TOTAL OBS.	40	



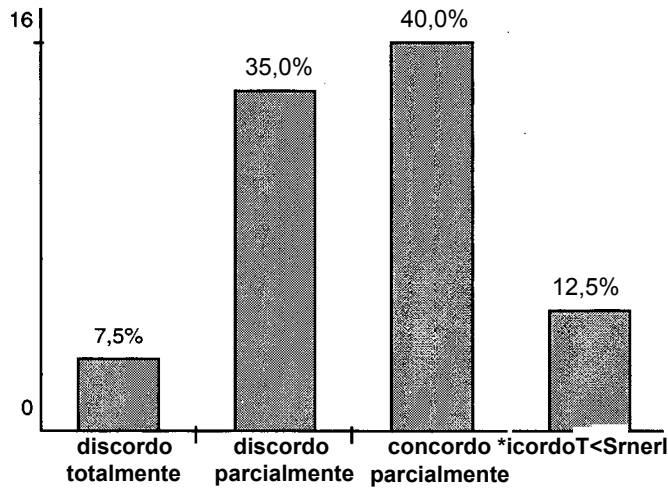
39.q39

q39	No. cit.	Freq.
discrepncia totalmente	5	12,5%
discrepncia parcialmente	8	20,0%
concorda parcialmente	18	45,0%
concorda totalmente.	7	17,5%
TOTAL OBS.	40	



40.q40

q40	No. cit.	Freq.
discrepncia totalmente	3	7,5%
discrepncia parcialmente	14	35,0%
concorda parcialmente	16	40,0%
concorda totalmente.	5	12,5%
TOTAL OBS.	40	

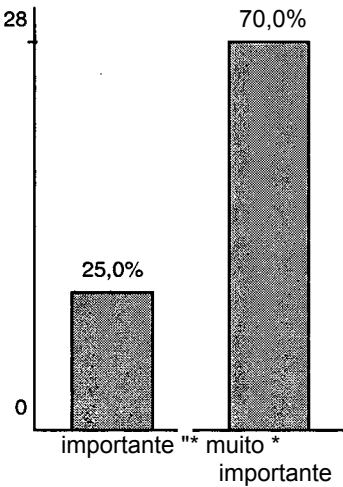


41.q41

q41	No. cit.	Freq.
qualidade do corpo docente	24	60,0%
convênios nacionais e Internacionais de programas de mestrado e doutorado	11	27,5%
atividades de intercâmbio cultural voltadas para o corpo discente e docente	10	25,0%
redes de Intomiações	2	5,0%
parceria com empresas	14	35,0%
excelência no ensino	7	17,5%
tradição da Instituição	18	45,0%
fomiação e capacitação contínua do corpo docente	10	25,0%
avaliação Institucional	4	10,0%
pesquisa acadêmica	3	7,5%
provão e avaliação do MEC	4	10,0%
TOTAL OBS.	40	

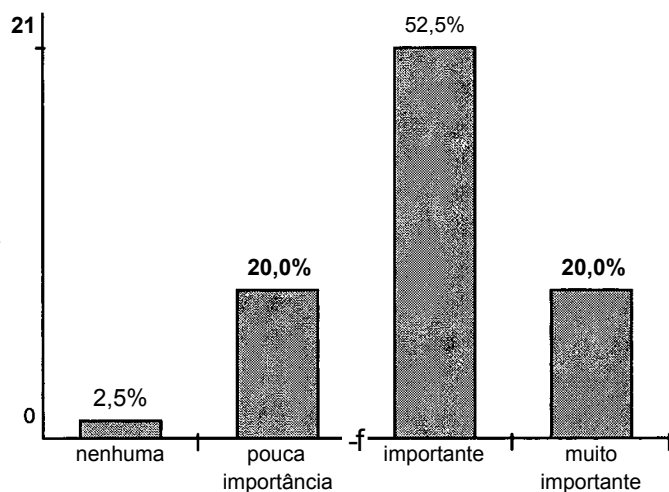
43.q42

q42	No. cit.	Freq.
importante	10	25,0%
muito importante	28	70,0%
TOTAL OBS.	40	



44.q43

q43	No. cit.	Freq.
nenhuma	1	2,5%
pouca importância	8	20,0%
importante	21	52,5%
muito importante	8	20,0%
TOTAL OBS.	40	

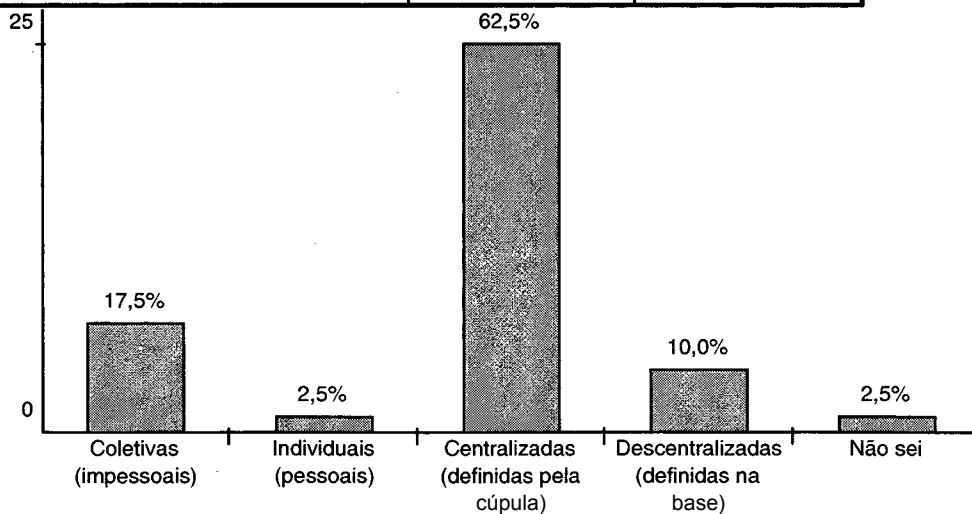


45.q44

q44	No. cit.	Freq.
é um proc. que induz as pessoas a tomar decisões	5	12,5%
as decisões não se engrenam com proc. e planos	7	17,5%
é uma solução para ajustar inadequações existen ...	5	12,5%
é um processo sistemático, contínuo, de tomada de decisões empresariais ...	12	30,0%
é um proc. contínuo e dinâmico no qual os modelos ...	10	25,0%
é desenv. em todos os níveis da Inst. e se relaciona com objetivos de médio e curto prazos	5	12,5%
serve como objeto decorativo, sem nenhum valor prático	2	5,0%
é realizado sempre nos escalões mais altos da ...	16	40,0%
TOTAL OBS.	40	

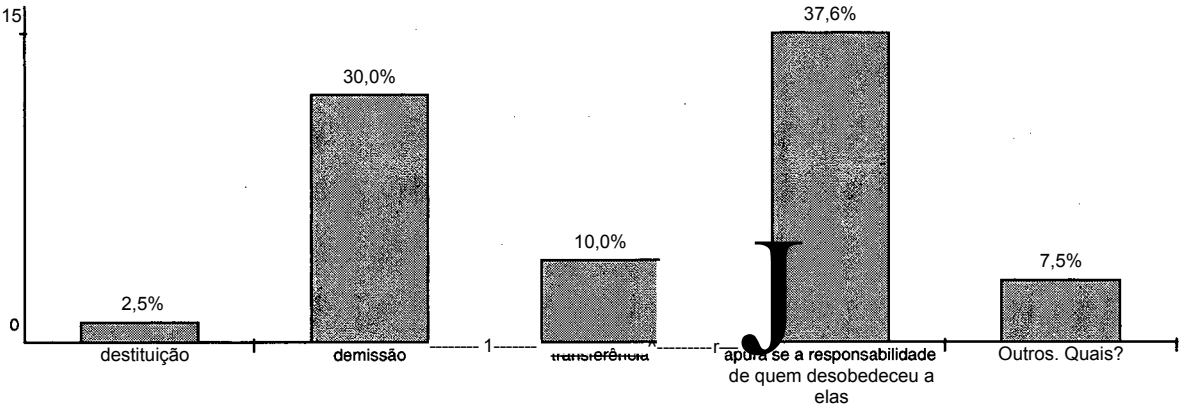
46.q45

q45	No. cit.	Freq.
Coletivas (impessoais)	7	17,5%
Individuais (pessoais)	1	2,5%
Centralizadas (definidas pela cúpula)	25	62,5%
Descentralizadas (definidas na base)	4	10,0%
Não sei	1	2,5%
TOTAL OBS.	40	



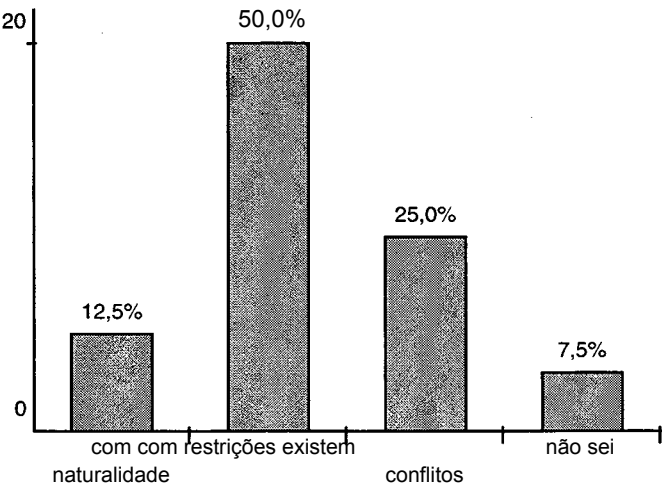
47.q46

q46	No. cit.	Freq.
destituição	1	2,5%
demissão	12	30,0%
transferência	4	10,0%
apura-se a responsabilidade de quem desobedeceu a elas	15	37,5%
Outros. Quais?	3	7,5%
TOTAL OBS.	40	



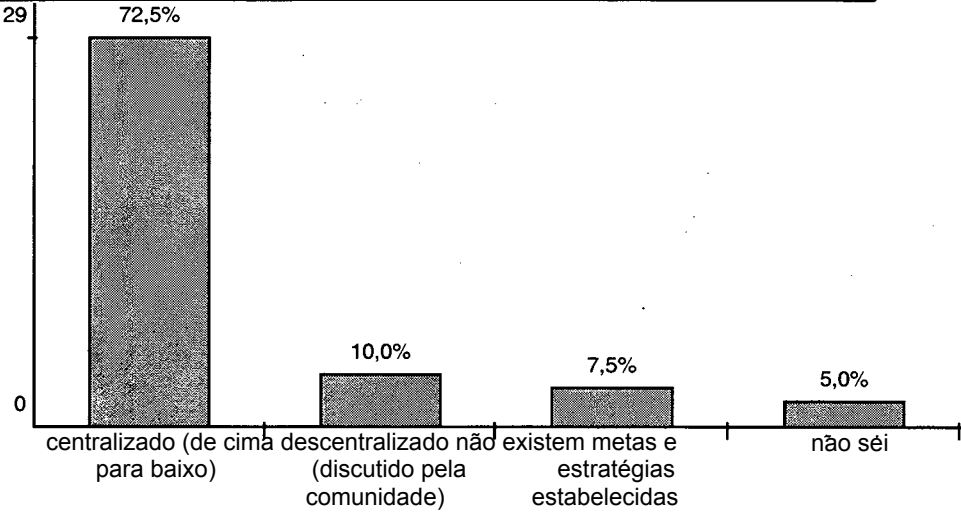
49.q47

q47	No. cit.	Freq.
com naturalidade	5	12,5%
com restrições	20	50,0%
existem conflitos	10	25,0%
não sei	3	7,5%
TOTAL OBS.	40	



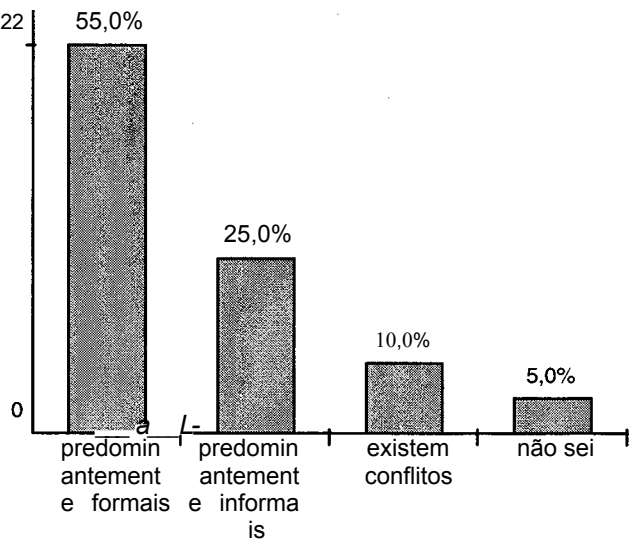
50.q48

q48	No. cit.	Freq.
centralizado (de cima para baixo)	29	72,5%
descentralizado (discutido pela comunidade)	4	10,0%
não existem metas e estratégias estabelecidas	3	7,5%
não sei	2	5,0%
TOTAL OBS.	40	



51.q49

q49	No. cit.	Freq.
predominantemente formais	22	55,0%
predominantemente informais	10	25,0%
existem conflitos	4	10,0%
não sei	2	5,0%
TOTAL OBS.	40	

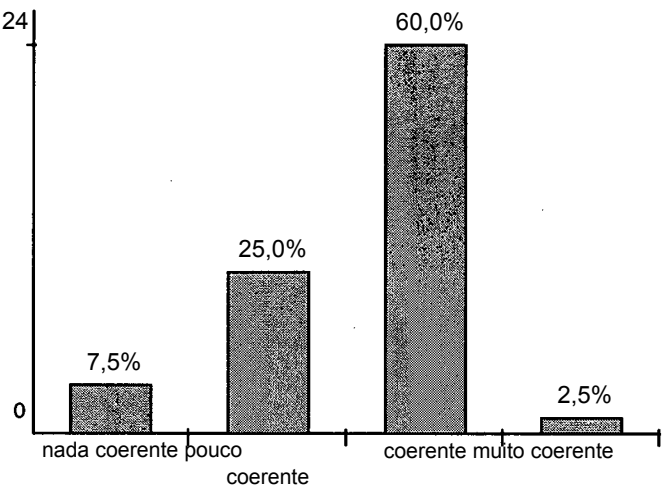


52.q50

q50	No. cit.	Freq.
livre	23	57,5%
deve ser anunciado	7	17,5%
deve esclarecer o assunto e marcar audiência	4	10,0%
o8 diretores só atendem coordenadores e demais chefias	3	7,5%
.Outro. Qual?	1	2,5%
TOTAL OBS.	40	

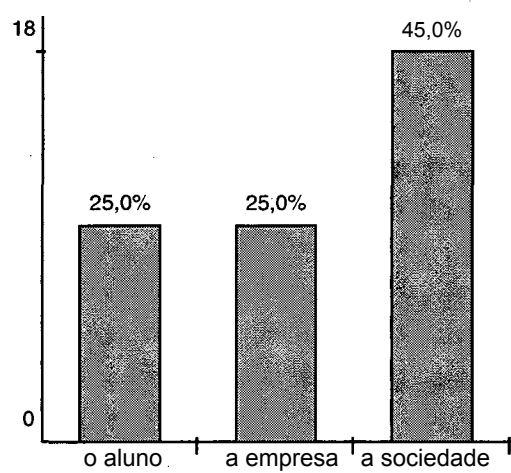
54.q51

qS1	No. cit.	Freq.
nada coerente	3	7,5%
pouco coerente	10	25,0%
coerente	24	60,0%
muito coerente	1	2,5%
TOTAL OBS.	40	



55.q52

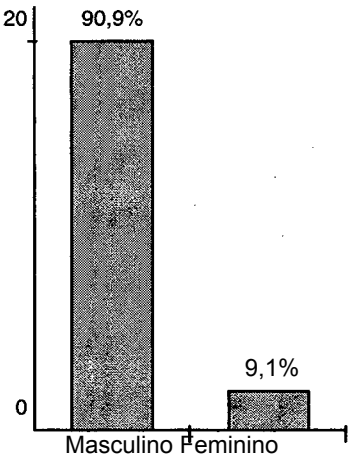
qS2	No. cit.	Freq.
o aluno	10	25,0%
a empresa	10	25,0%
a sociedade	18	45,0%
TOTAL OBS.	40	



Econ

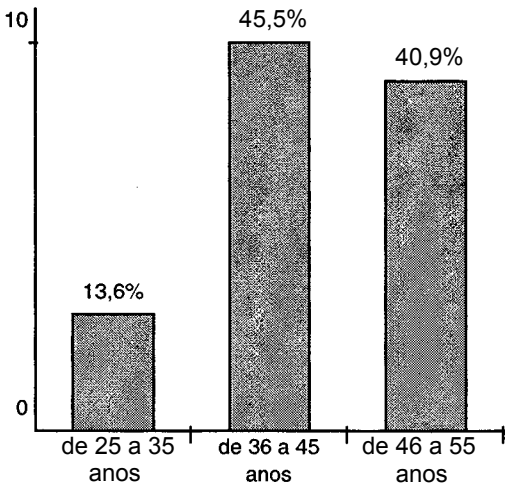
I.Sexo

Sexo	No. cit.	Freq.
Masculino	20	90,9%
Feminino	2	9,1%
TOTAL OBS.	22	100%



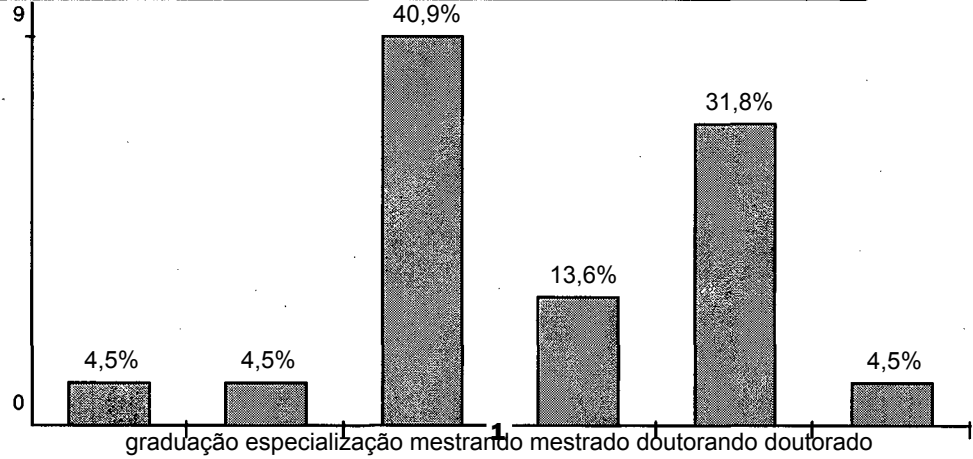
2.Faixa etária

Faixa etária	No. cit.	Freq.
de 25 a 35 anos	3	13,6%
de 36 a 45 anos	10	45,5%
de 46 a 55 anos	9	40,9%
TOTAL OBS.	22	100%



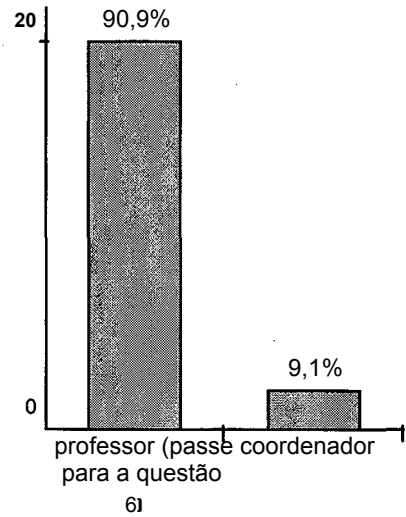
3.Escolaridade

Escolaridade	No. cit.	Freq.
graduação	1	4,5%
especialização	1	4,5%
mestrando	9	40,9%
mestrado	3	13,6%
doutorando	7	31,8%
doutorado	1	4,5%
TOTAL OBS.	22	100%



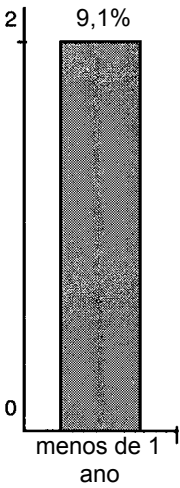
4.Função atual

Função atual	No. cit.	Freq.
professor (passe para a questão 6)	20	90,9%
coordenador	2	9,1%
TOTAL OBS.	22	100%



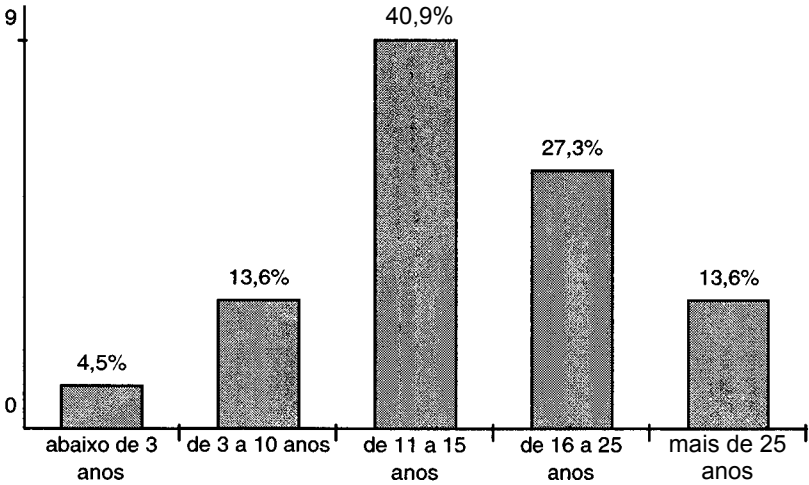
5.Tempo de cargo

Tempo de cargo	No. cit.	Freq.
menos de 1 ano	2	9,1%
TOTAL OBS.	22	



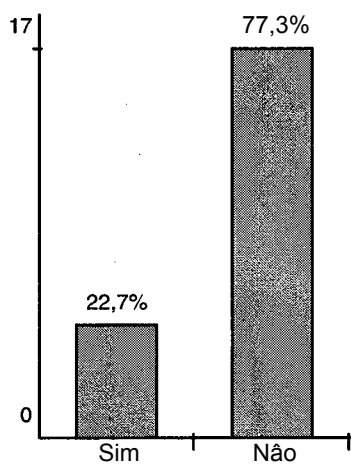
6.Tempo de serviço

Tempo de serviço	No. cit.	Freq.
abaixo de 3 anos	1	4,5%
de 3 a 10 anos	3	13,6%
de 11 a 15 anos	9	40,9%
de 16 a 25 anos	6	27,3%
mais de 25 anos	3	13,6%
TOTAL OBS.	22	100%



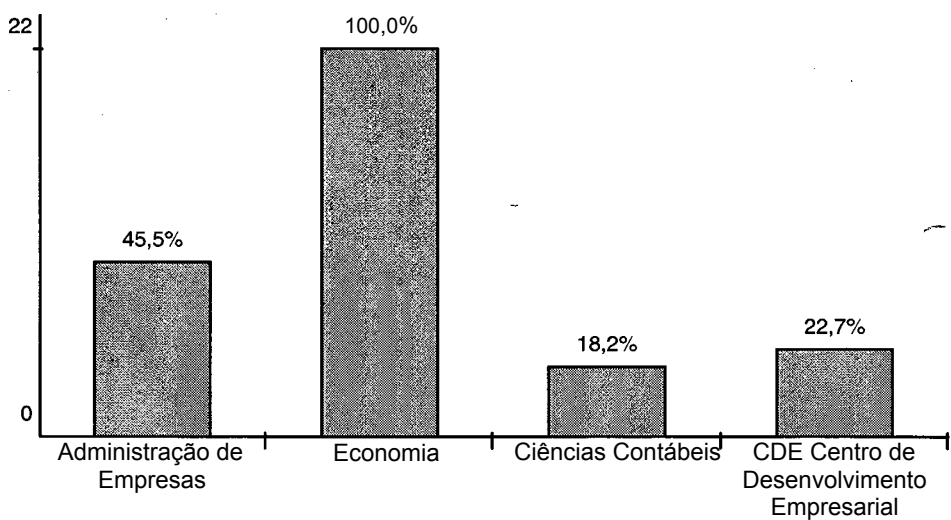
7.Atuou em cargo

Atuou em cargo	No. cit.	Freq.
Sim	5	22,7%
Não	17	77,3%
TOTAL OBS.	22	100%



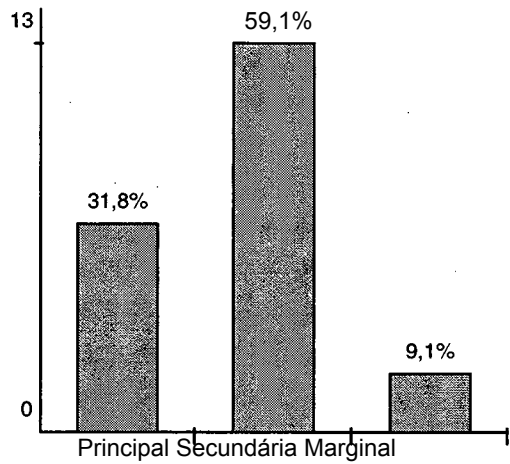
8.Em que curso atua

Em que curso atua	No. cit.	Freq.
Administração de Empresas	10	45,5%
Economia	22	100%
Ciências Contábeis	4	18,2%
CDE - Centro de Desenvolvimento Empresarial	5	22,7%
TOTAL OBS.	22	



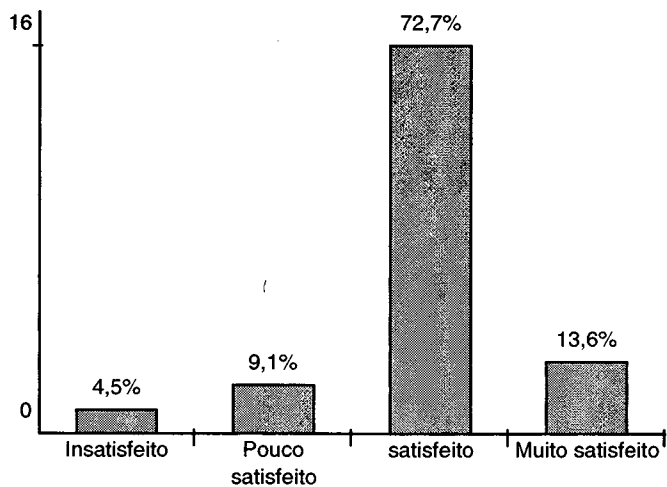
9.Renda atual

Renda atual	No. cit.	Freq.
Principal	7	31,8%
Secundária	13	59,1%
Marginal	2	9,1%
TOTAL OBS.	22	100%



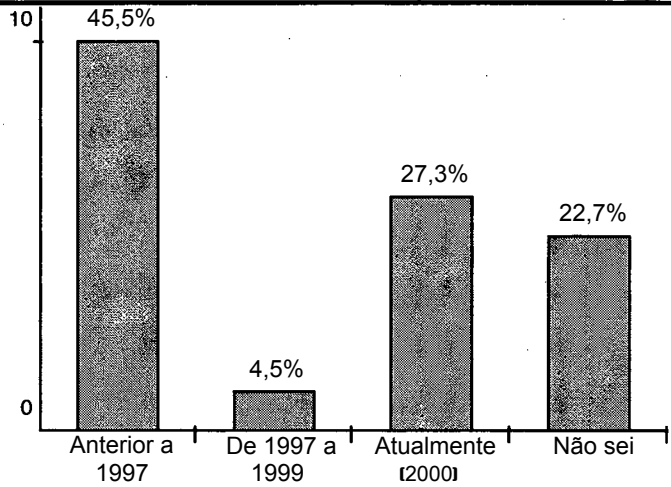
IO.Nível de satisfação

Nível de satisfação	No. cit.	Freq.
Insatisfeito	1	4,5%
Pouco satisfeito	2	9,1%
satisfeito	16	72,7%
Muito satisfeito	3	13,6%
TOTAL OBS.	22	100%



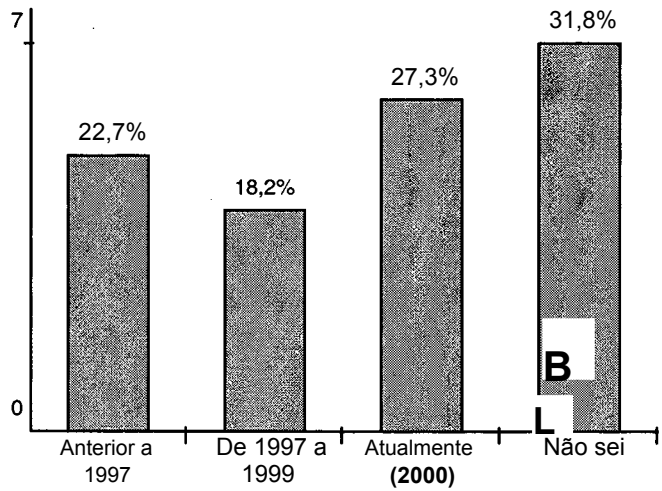
11.q11

q11	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	10	45,5%
De 1997 a 1999	1	4,5%
Atualmente (2000)	6	27,3%
Não sei	5	22,7%
TOTAL OBS.	22	100%



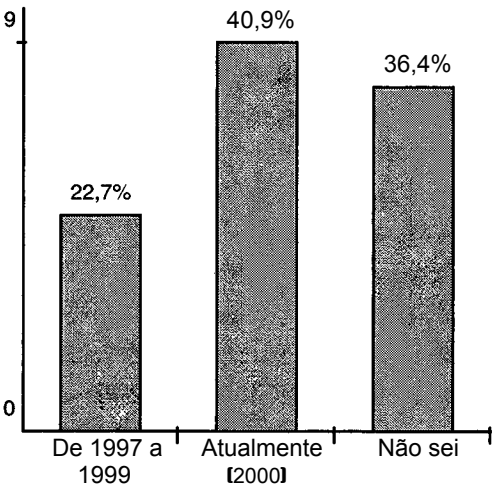
12.q12

q12	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	5	22,7%
De 1997 a 1999	4	18,2%
Atualmente (2000)	6	27,3%
Não sei	7	31,8%
TOTAL OBS.	22	100%



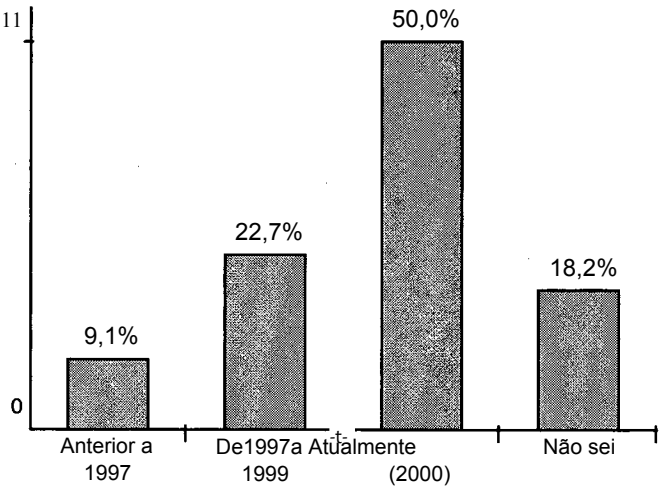
13.q13

q13	No. cit.	Freq.
De 1997 a 1999	5	22,7%
Atualmente (2000)	9	40,9%
Não sei	8	36,4%
TOTAL OBS.	22	100%



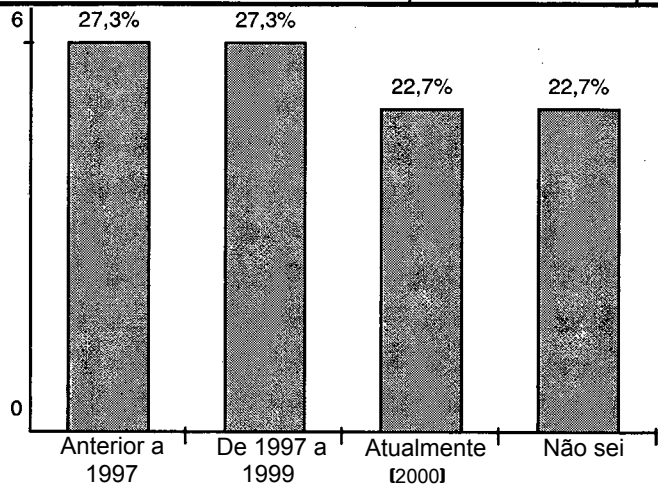
14.q14

q14	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	2	9,1%
De 1997 a 1999	5	22,7%
Atualmente (2000)	11	50,0%
Não sei	4	18,2%
TOTAL OBS.	22	100%



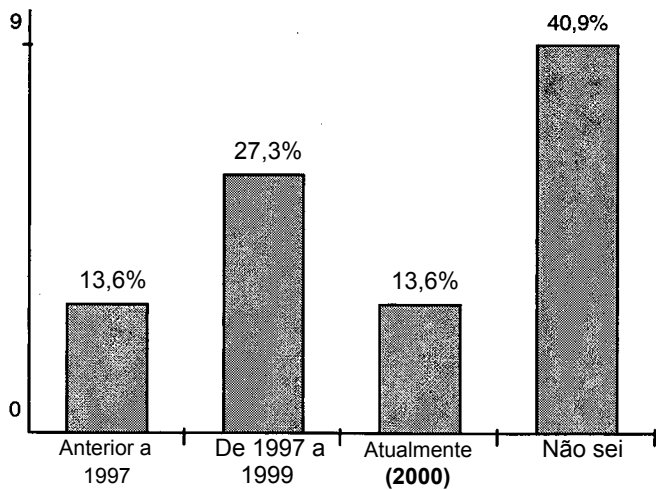
15.q15

q15	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	6	27,3%
De 1997 a 1999	6	27,3%
Atualmente (2000)	5	22,7%
Não sei	5	22,7%
TOTAL OBS.	22	100%



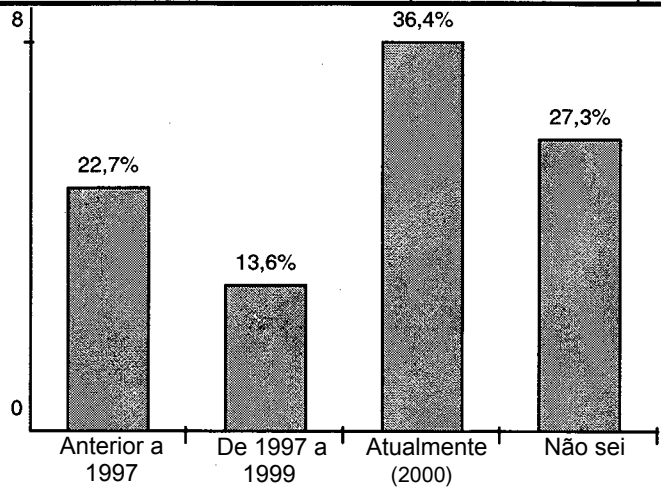
16.q16

q16	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	3	13,6%
De 1997 a 1999	6	27,3%
Atualmente (2000)	3	13,6%
Não sei	9	40,9%
TOTAL OBS.	22	



17.q17

q17	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	5	22,7%
De 1997 a 1999	3	13,6%
Atualmente (2000)	8	36,4%
Não sei	6	27,3%
TOTAL OBS.	22	100%

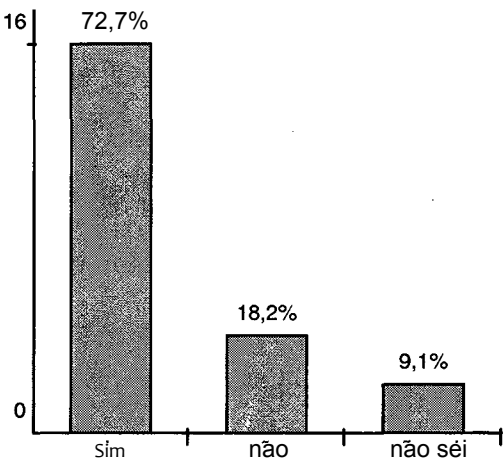


18.q18

q18	No. cit.	Freq.
perda de pessoal-chave	7	31,8%
subestimar a concorrência	9	40,9%
perda de nichos de mercado	5	22,7%
falência ou atraso no desenvolvimento de novos produtos	5	22,7%
pouco contato com os clientes	4	18,2%
diminuição do crescimento	4	18,2%
perda de clientes-chave	3	13,6%
descontentamento dos funcionários / professores	10	45,5%
elevada rotatividade de pessoal	15	68,2%
rotatividade da diretoria	11	50,0%
racionalização da direção	1	4,5%
reações instintivas	5	22,7%
cortes generalizados	4	18,2%
demissões	11	50,0%
TOTAL OBS.	22	

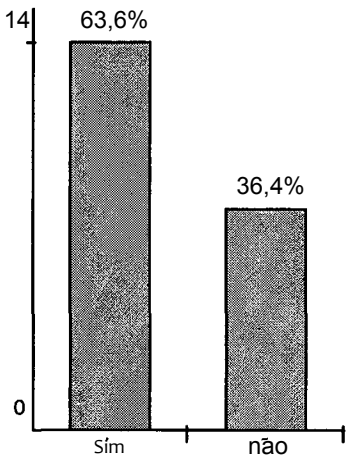
19.q19

q19	No. cit.	Freq.
Sim	16	72,7%
não	4	18,2%
não sei	2	9,1%
TOTAL OBS.	22	100%



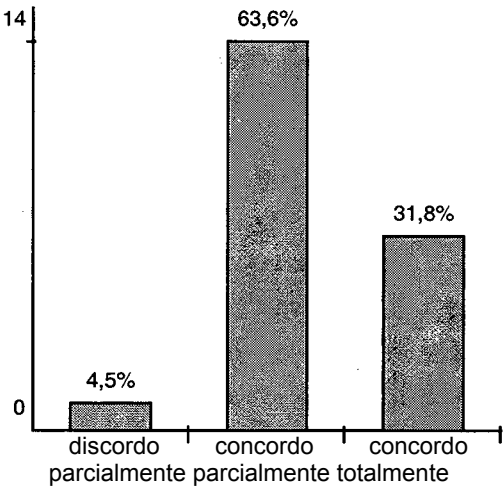
20.q20

q20	No. cit.	Freq.
sim	14	63,6%
nã	8	36,4%
TOTAL OBS.	22	100%



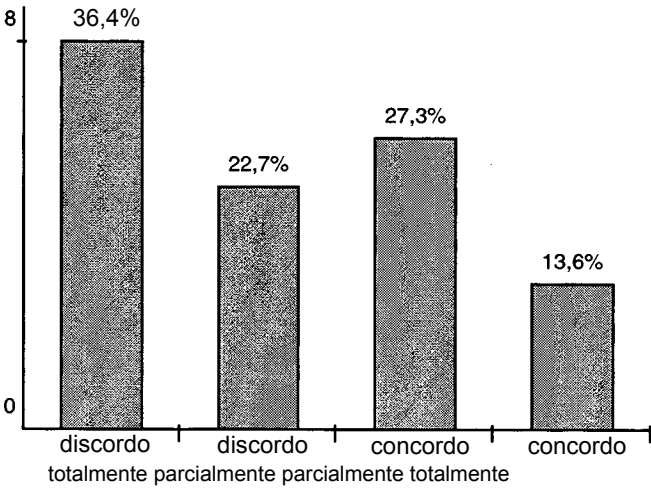
21.q21

q21	No. cit.	Freq.
discrepância parcial	1	4,5%
concordância parcial	14	63,6%
concordância total	7	31,8%
TOTAL OBS.	22	100%



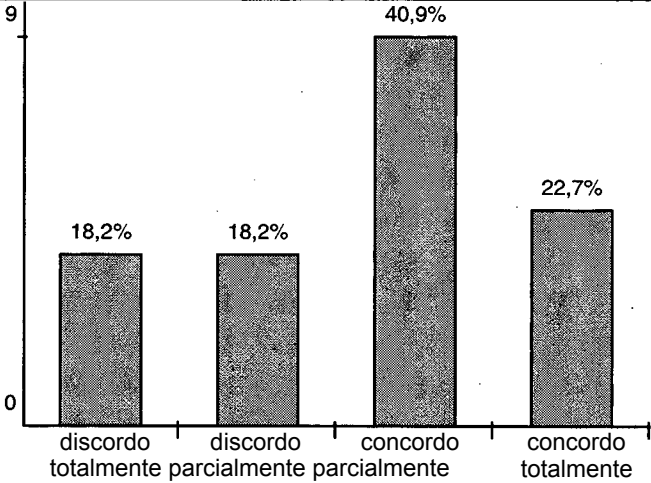
22.q22

q22	No. cit.	Freq.
discrepância total	8	36,4%
discrepância parcial	5	22,7%
concordância parcial	6	27,3%
concordância total	3	13,6%
TOTAL OBS.	22	100%



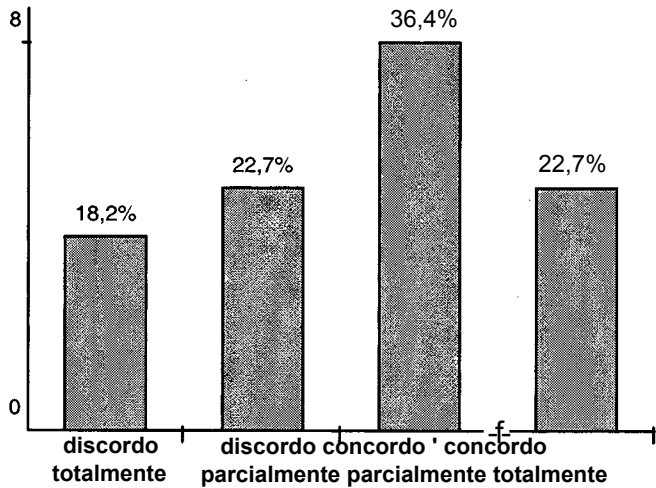
23.q23

q23	No. cit.	Freq.
discrepncia totalmente	4	18,2%
discrepncia parcialmente	4	18,2%
concorda parcialmente	9	40,9%
concorda totalmente	5	22,7%
TOTAL OBS.	22	100%



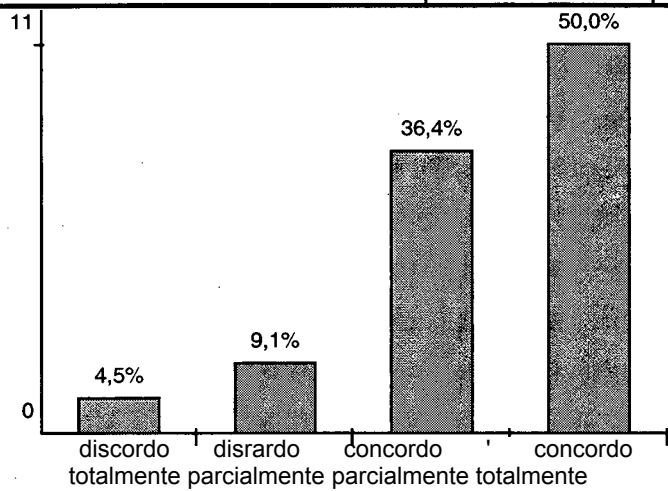
24.q24

q24	No. cit.	Freq.
discrepncia totalmente	4	18,2%
discrepncia parcialmente	5	22,7%
concorda parcialmente	8	36,4%
concorda totalmente	5	22,7%
TOTAL OBS.	22	100%



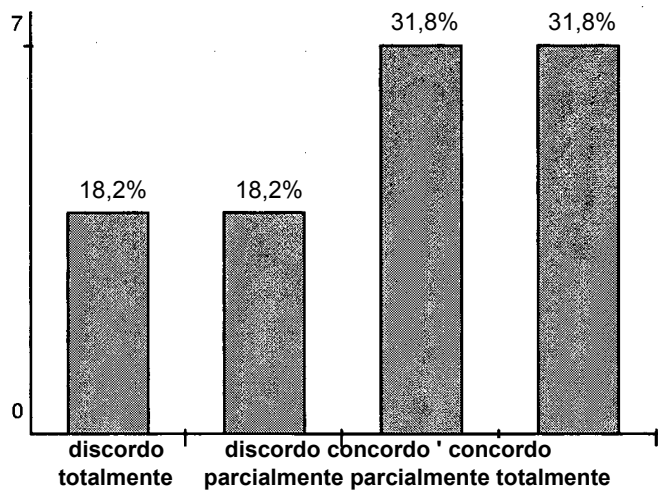
25.q25

q25	No. cit.	Freq.
discrepância totalmente	1	4,5%
discrepância parcialmente	2	9,1%
concordância parcialmente	8	36,4%
concordância totalmente	11	50,0%
TOTAL OBS.	22	100%



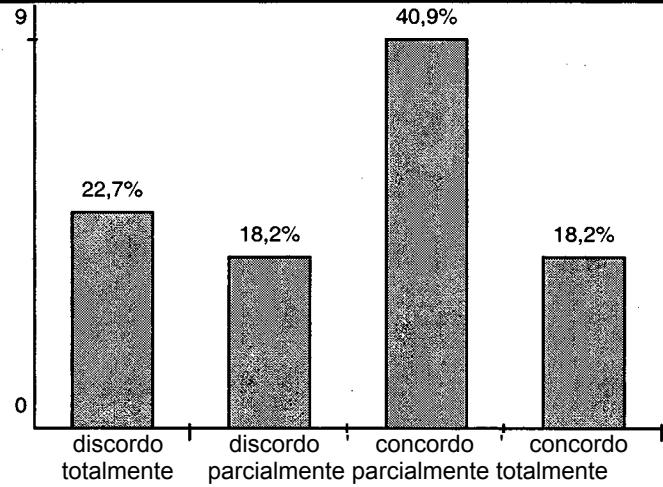
26.q26

q26	No. cit.	Freq.
discrepância totalmente	4	18,2%
discrepância parcialmente	4	18,2%
concordância parcialmente	7	31,8%
concordância totalmente	7	31,8%
TOTAL OBS.	22	100%



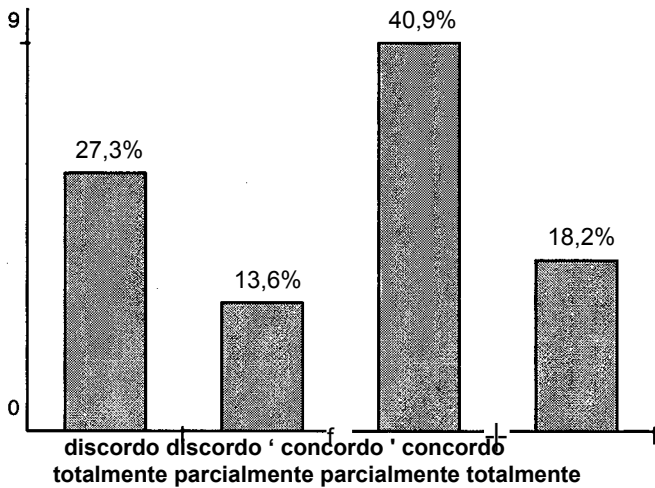
11.q11

q27	No. cit.	Freq.
discrepância totalmente	5	22,7%
discrepância parcialmente	4	18,2%
concordância parcialmente	9	40,9%
concordância totalmente	4	18,2%
TOTAL OBS.	22	100%



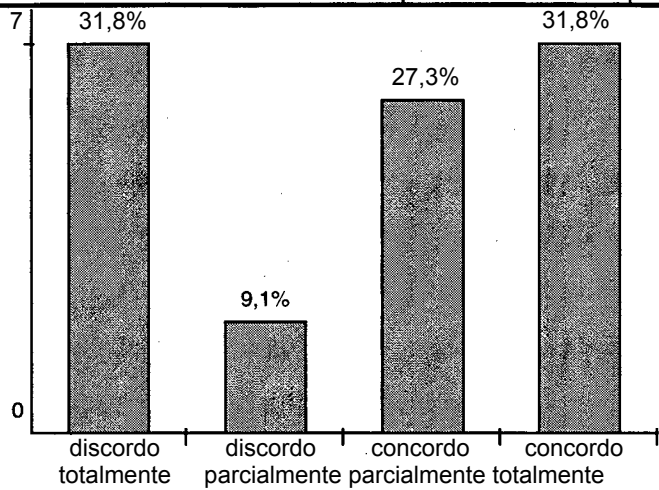
28.q28

q28	No. cit.	Freq.
discrepância totalmente	6	27,3%
discrepância parcialmente	3	13,6%
concordância parcialmente	9	40,9%
concordância totalmente	4	18,2%
TOTAL OBS.	22	100%



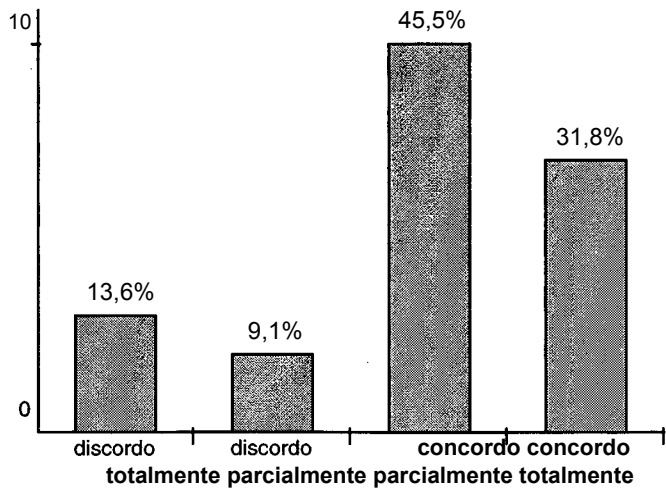
29.q29

q29	No. cit.	Freq.
discrepancia totalmente	7	31,8%
discrepancia parcialmente	2	9,1%
concordancia parcialmente	6	27,3%
concordancia totalmente	7	31,8%
TOTAL OBS.	22	100%



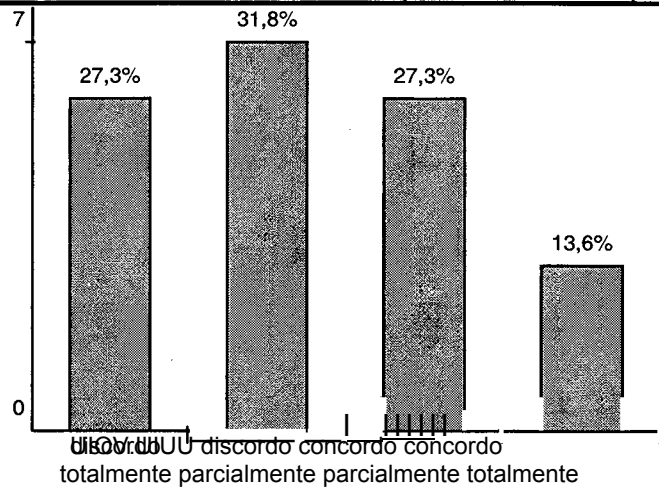
30.q30

q30	No. cit.	Freq.
discrepancia totalmente	3	13,6%
discrepancia parcialmente	2	9,1%
concordancia parcialmente	10	45,5%
concordancia totalmente	7	31,8%
TOTAL OBS.	22	100%



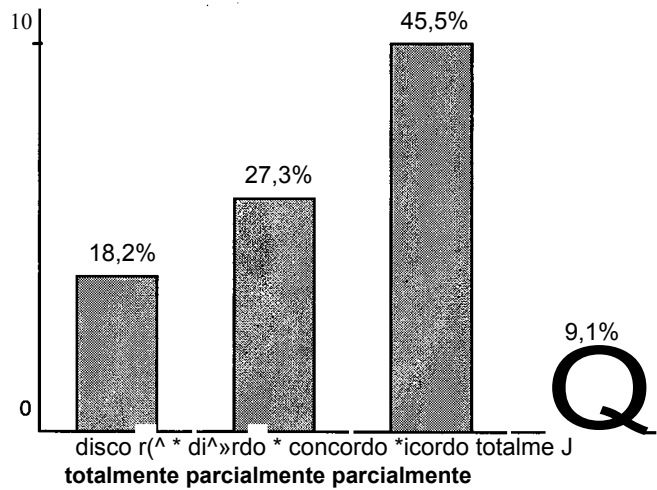
31.q31

q31	No. cit.	Freq.
discrepância totalmente	6	27,3%
discrepância parcialmente	7	31,8%
concordância parcialmente	6	27,3%
concordância totalmente	3	13,6%
TOTAL OBS.	22	100%



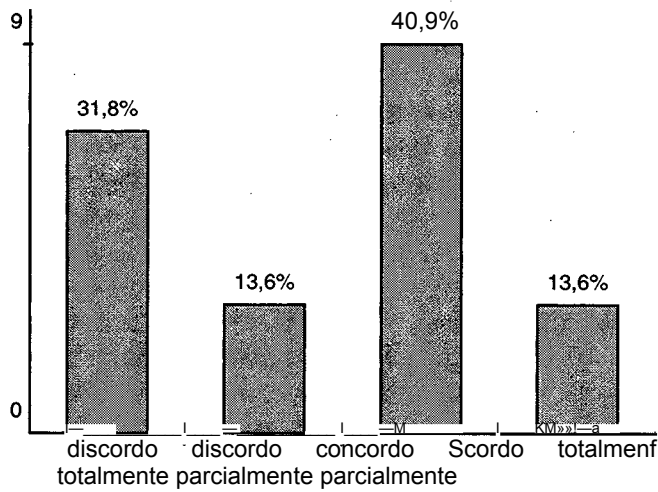
32.q32

q32	No. cit.	Freq.
discrepância totalmente	4	18,2%
discrepância parcialmente	6	27,3%
concordância parcialmente	10	45,5%
concordância totalmente	2	9,1%
TOTAL OBS.	22	100%



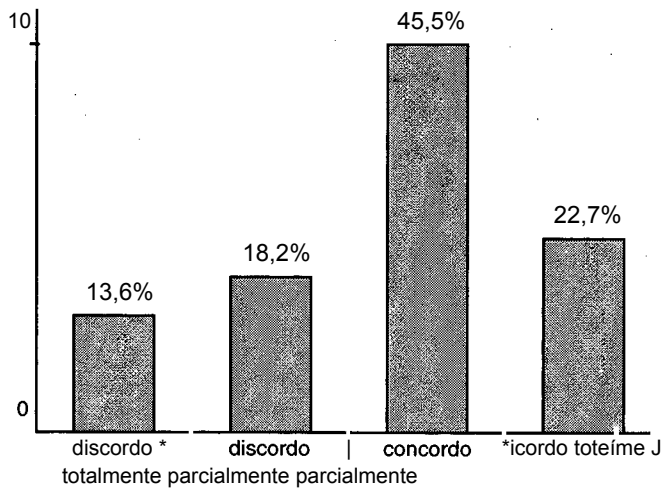
33.q33

q33	No. cit.	Freq.
discredo totalmente	7	31,8%
discredo parcialmente	3	13,6%
concordo parcialmente	9	40,9%
concordo totalmente.	3	13,6%
TOTAL OBS.	22	100%



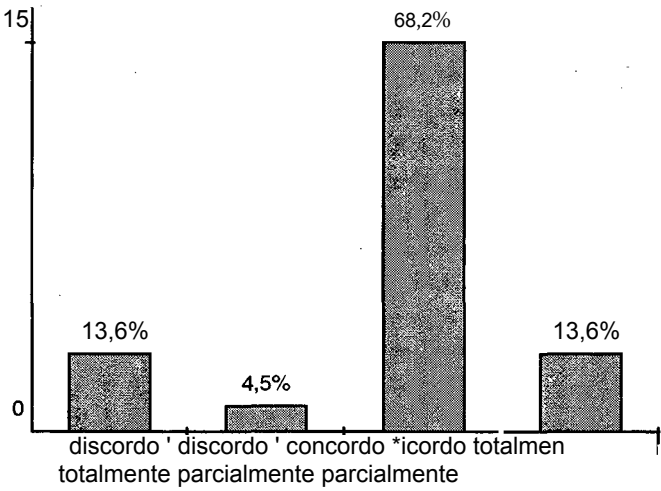
34.q34

q34	No. cit.	Freq.
discredo totalmente	3	13,6%
discredo parcialmente	4	18,2%
concordo parcialmente	10	45,5%
concordo totalmente.	5	22,7%
TOTAL OBS.	22	100%



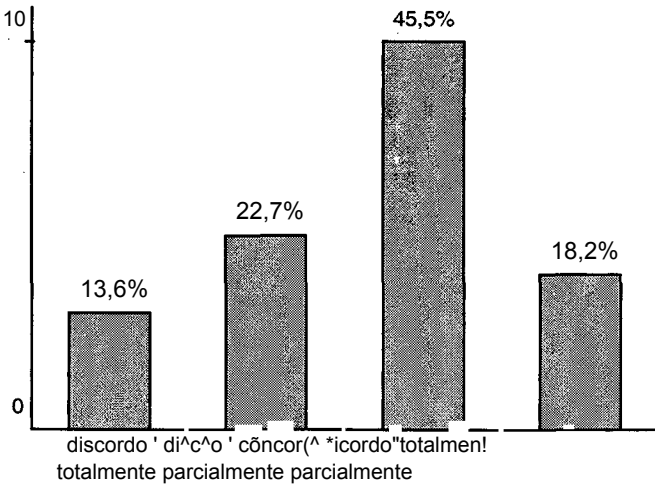
35.q35

qS5	No. cit.	Freq.
discrepância totalmente	3	13,6%
discrepância parcialmente	1	4,5%
concordância parcialmente	15	68,2%
concordância totalmente.	3	13,6%
TOTAL OBS.	22	100%



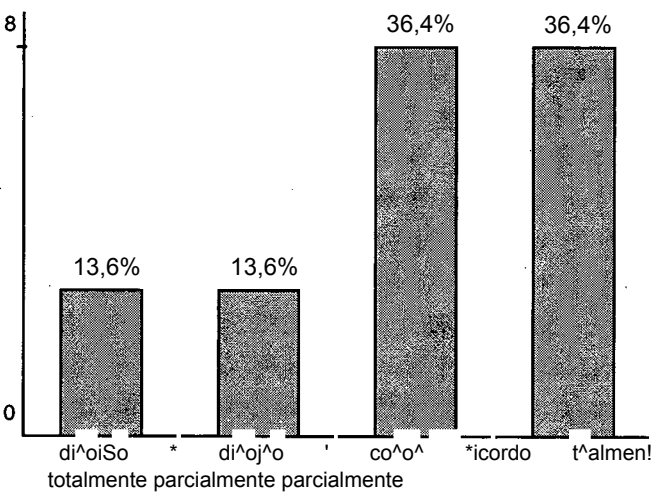
36.q36

q36	No. cit.	Freq.
discrepância totalmente	3	13,6%
discrepância parcialmente	5	22,7%
concordância parcialmente	10	45,5%
concordância totalmente.	4	18,2%
TOTAL OBS.	22	100%



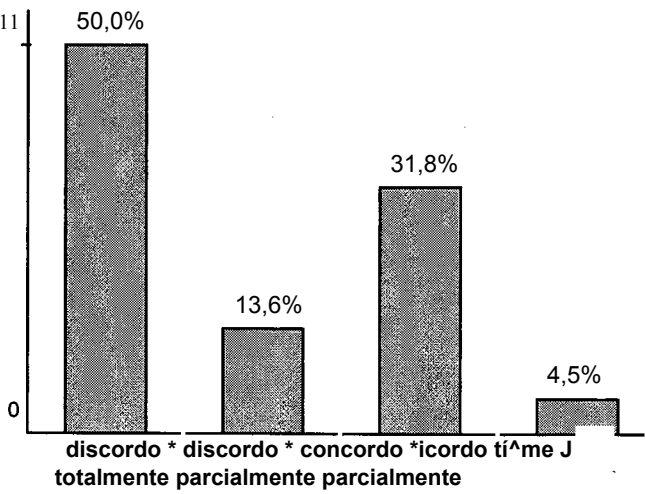
37.q37

q37	No. cit.	Freq.
discredo totalmente	3	13,6%
discredo parcialmente	3	13,6%
concredo parcialmente	8	36,4%
concredo totalmente.	8	36,4%
TOTAL OBS.	22	100%



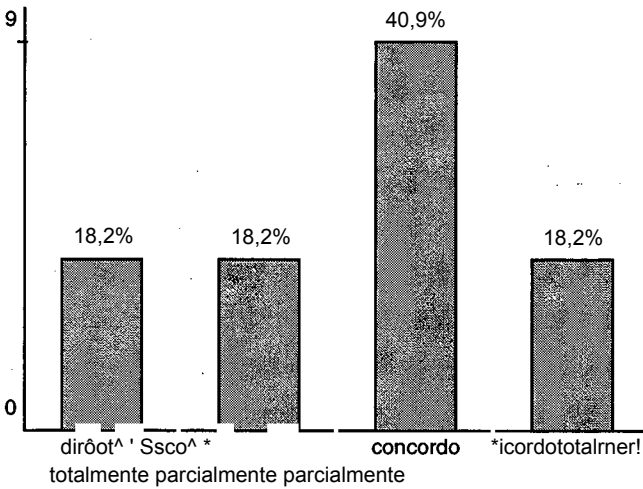
38.q38

qSB	No. cit.	Freq.
discredo totalmente	11	50,0%
discredo parcialmente	3	13,6%
concredo parcialmente	7	31,8%
concredo totalmente.	1	4,5%
TOTAL OBS.	22	100%



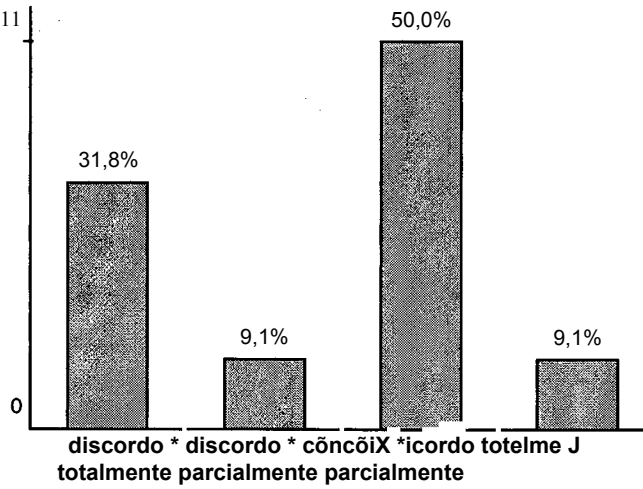
39.q39

q39	No. cit.	Freq.
discordo totalmente	4	18,2%
discordo parcialmente	4	18,2%
concordo parcialmente	9	40,9%
concordo totalmente.	4	18,2%
TOTAL OBS.	22	



40.q40

q40	No. cit.	Freq.
discordo totalmente	7	31,8%
discordo parcialmente	2	9,1%
concordo parcialmente	11	50,0%
concordo totalmente.	2	9,1%
TOTAL OBS.	22	100%

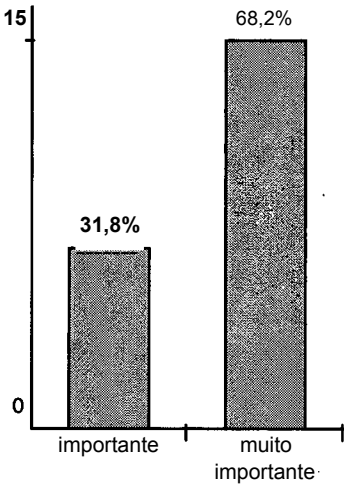


41.q41

q41	No. cit.	Freq.
qualidade do corpo docente	13	59,1%
convênios nacionais e Internacionais de programas de mestrado e doutorado	4	18,2%
atividades de intercâmbio cultural voltadas para o corpo discente e docente	6	27,3%
redes de infornações	3	13,6%
parceria com empresas	7	31,8%
excelência no ensino	5	22,7%
tradição da instituição	12	54,5%
formação e capacitação contínua do corpo docente	4	18,2%
avaliação institucional	1	4,5%
pesquisa acadêmica	4	18,2%
provão e avaliação do MEC	2	9,1%
TOTAL OBS.	22	

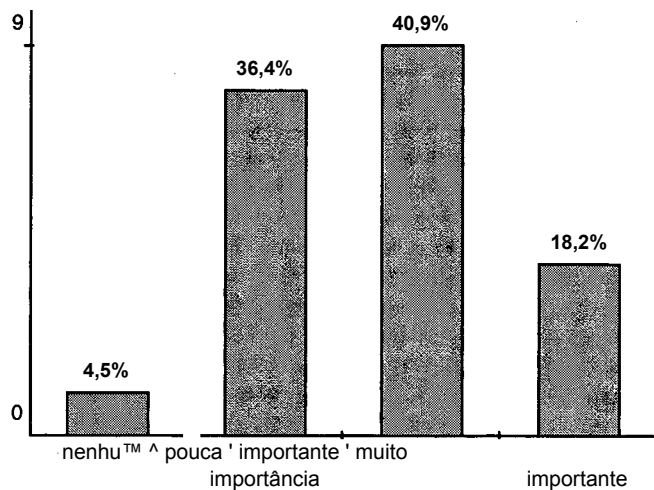
43.q42

q42	No. cit.	Freq.
importante	7	31,8%
muito importante	15	68,2%
TOTAL OBS.	22	100%



44.q43

q43	No. cit.	Freq.
nenhuma	1	4,5%
pouca importância	8	36,4%
importante	9	40,9%
muito importante	4	18,2%
TOTAL OBS.	22	100%

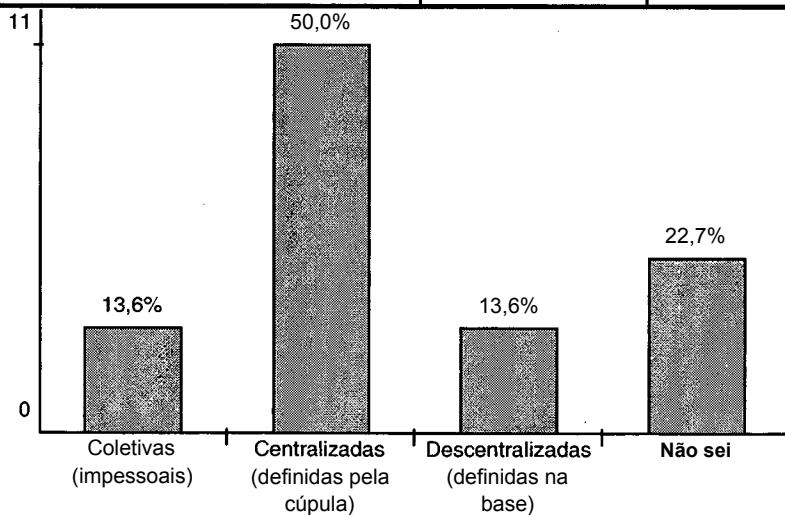


45.q44

q44	No. cit.	Freq.
é um proc. que induz as pessoas a tomar decisões	6	27,3%
as decisões não se engrenam com proc. e planos	1	4,5%
é uma solução para ajustar inadequações existen ...	4	18,2%
é um processo sistemático, contínuo, de tomada de decisões empresariais ...	6	27,3%
é um proc. contínuo e dinâmico no qual os modelos ...	5	22,7%
é desenv. em todos os níveis da Inst. e se relaciona com objetivos de médio e curto prazos	3	13,6%
serve como objeto decorativo, sem nenhum valor prático	1	4,5%
é realizado sempre nos escalões mais altos da ...	9	40,9%
TOTAL OBS.	22	

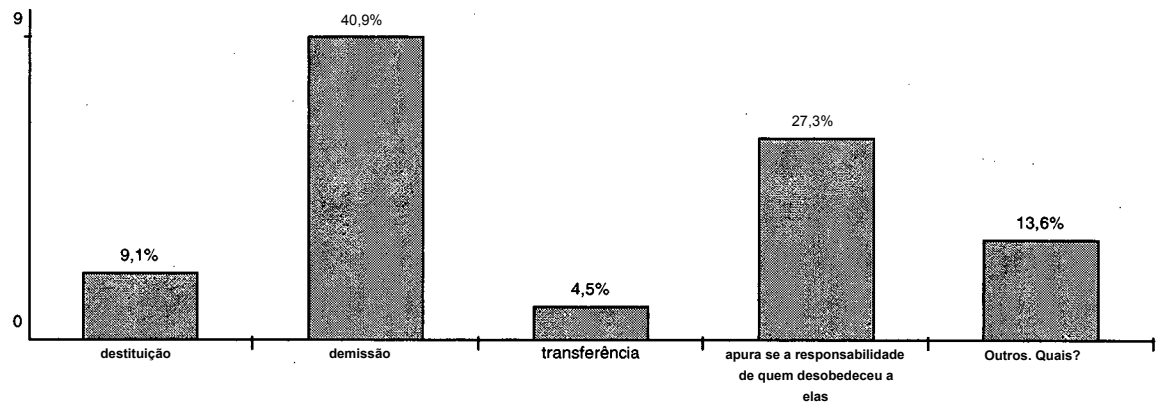
46.q45

q45	No. cit.	Freq.
Coletivas (impessoais)	3	13,6%
Centralizadas (definidas pela cúpula)	11	50,0%
Descentralizadas (definidas na base)	3	13,6%
Não sei	5	22,7%
TOTAL OBS.	22	100%



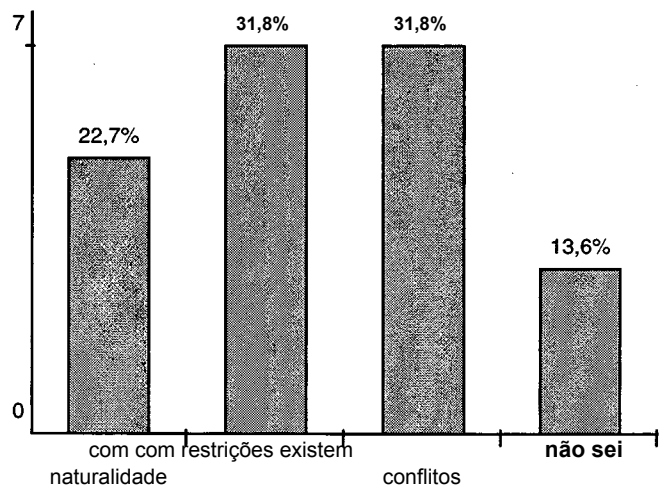
47.q46

q46	No. cit.	Freq.
destituição	2	9,1%
demissão	9	40,9%
transferência	1	4,5%
apura-se a responsabilidade de quem desobedeceu a elas	6	27,3%
Outros. Quais?	3	13,6%
TOTAL OBS.	22	



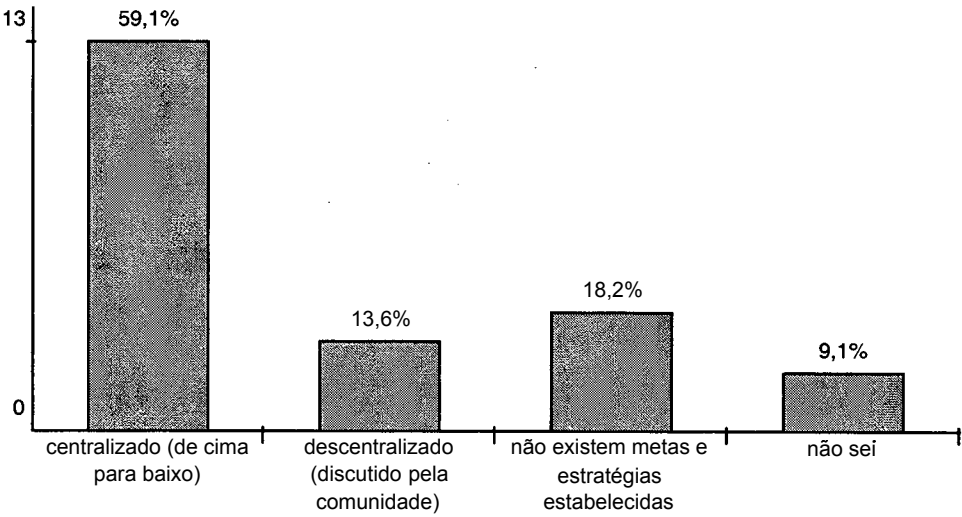
49.q47

q47	No. cit.	Freq.
com naturalidade	5	22,7%
com restrições	7	31,8%
existem conflitos	7	31,8%
não sei	3	13,6%
TOTAL OBS.	22	100%



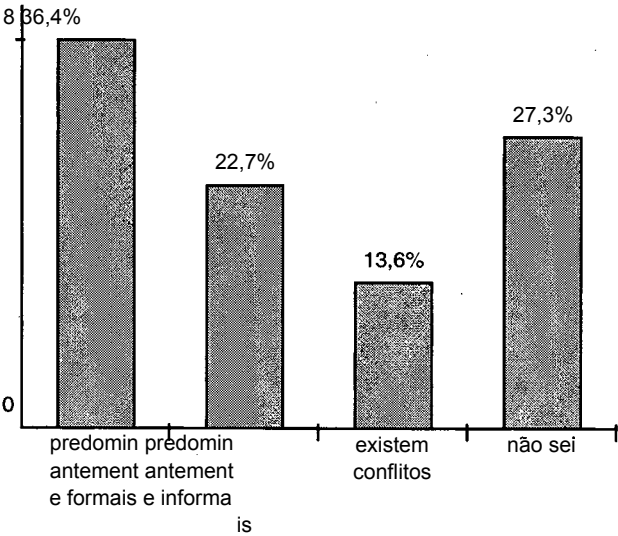
50.q48

q48	No. cit.	Freq.
centralizado (de cima para baixo)	13	59,1%
descentralizado (discutido pela comunidade)	3	13,6%
não existem metas e estratégias estabelecidas	4	18,2%
não sei	2	9,1%
TOTAL OBS.	22	100%



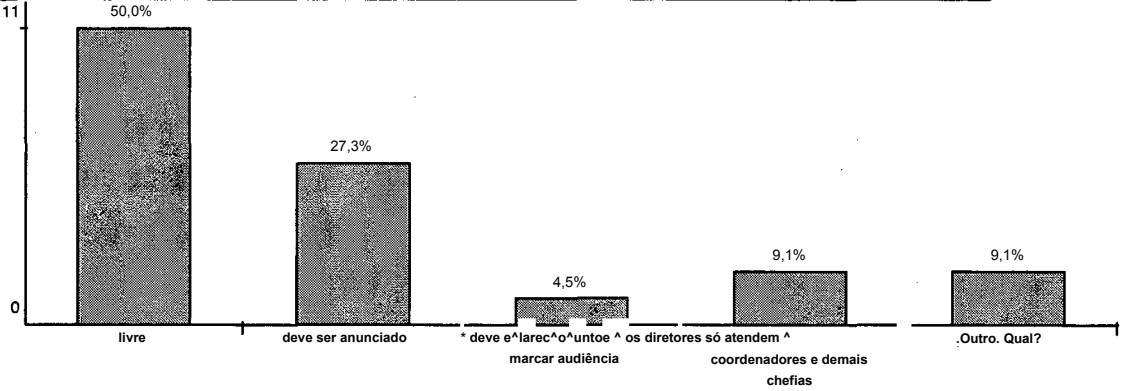
51.q49

q49	No. cit.	Freq.
predominantemente formais	8	36,4%
predominantemente informais	5	22,7%
existem conflitos	3	13,6%
não sei	6	27,3%
TOTAL OBS.	22	100%



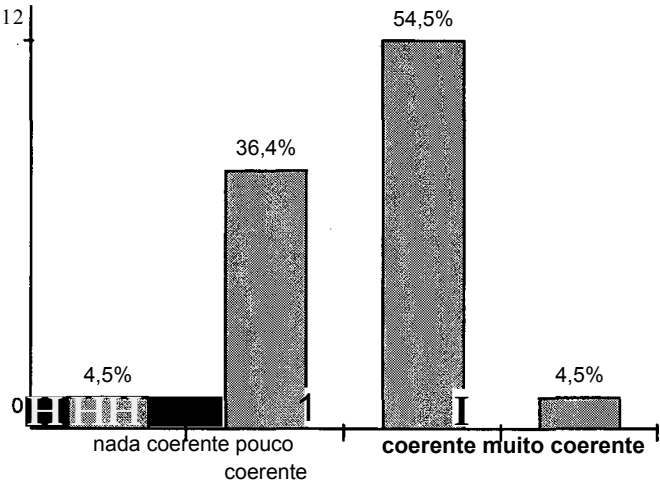
52.q50

qSO	No. cit.	Freq.
livre	11	50,0%
deve ser anunciado	6	27,3%
deve esclarecer o assunto e marcar audiência	1	4,5%
os diretores só atendem coordenadores e demais chefias	2	9,1%
.Outro. Qual?	2	9,1%
TOTAL OBS.	22	100%



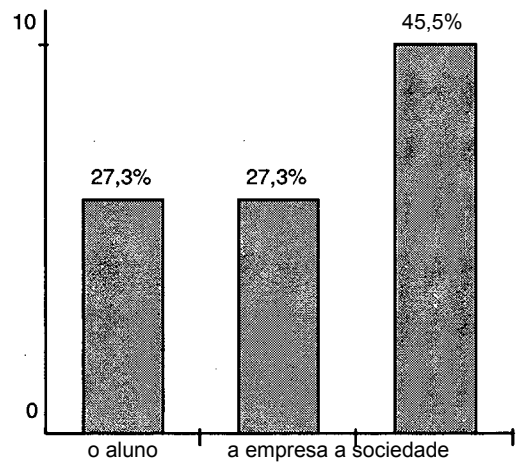
54.q51

q51	No. cit.	Freq.
nada coerente	1	4,5%
pouco coerente	8	36,4%
coerente	12	54,5%
muito coerente	1	4,5%
TOTAL OBS.	22	100%



55.q52

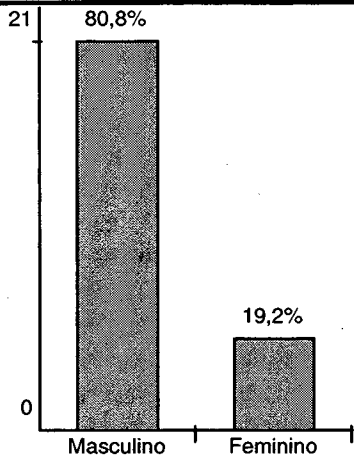
q52	No. cit.	Freq.
o aluno	6	27,3%
a empresa	6	27,3%
a sociedade	10	45,5%
TOTAL OBS.	22	100%



Cont.

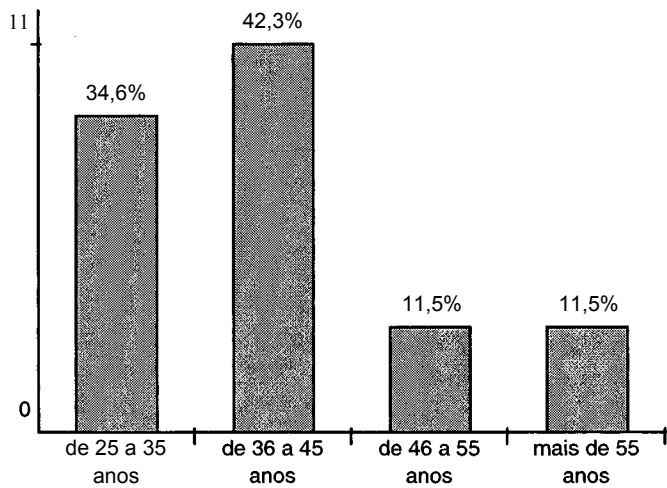
I.Sexo

Sexo	No. cit.	Freq.
Masculino	21	80,8%
Feminino	5	19,2%
TOTAL OBS.	26	100%



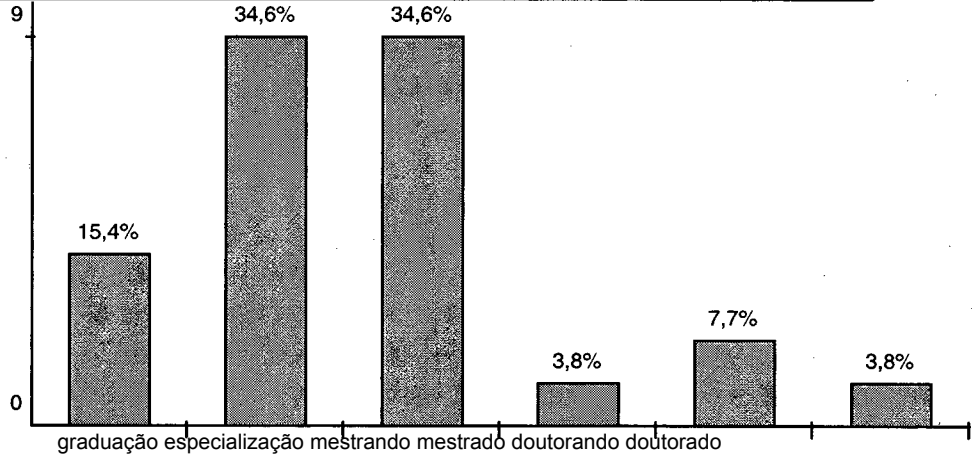
2.Faixa etária

Faixa etária	No. cit.	Freq.
de 25 a 35 anos	9	34,6%
de 36 a 45 anos	11	42,3%
de 46 a 55 anos	3	11,5%
mais de 55 anos	3	11,5%
TOTAL OBS.	26	100%



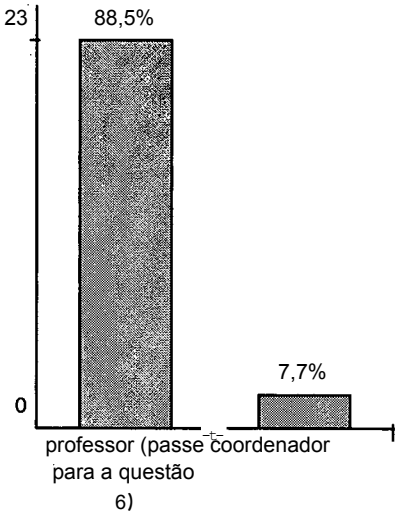
3.Escolaridade

Escolaridade	No. cit.	Freq.
graduação	4	15,4%
especialização	9	34,6%
mestrando	9	34,6%
mestrado	1	3,8%
doutorando	2	7,7%
doutorado	1	3,8%
TOTAL OBS.	26	100%



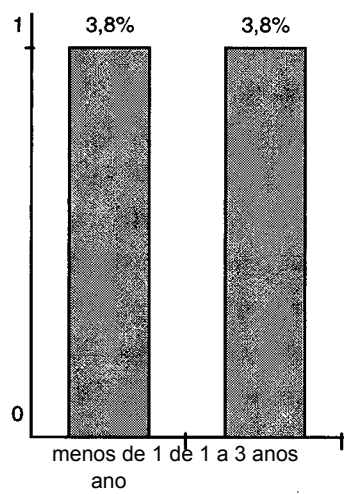
4.Função atual

Função atual	No. cit.	Freq.
professor (passe para a questão 6)	23	88,5%
coordenador	2	7,7%
TOTAL OBS.	26	



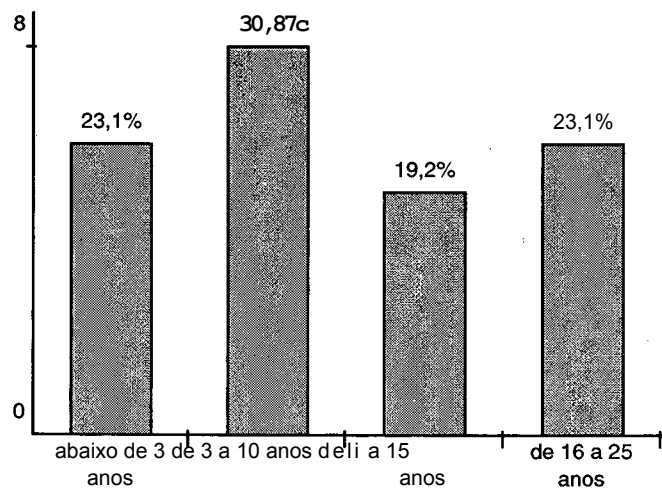
5.Tempo de cargo

Tempo de cargo	No. cit.	Freq.
menos de 1 ano	1	3,8%
de 1 a 3 anos	1	3,8%
TOTAL OBS.	26	



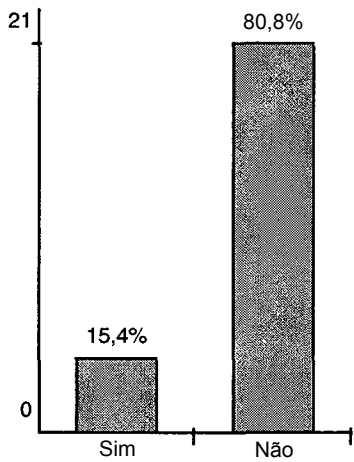
6.Tempo de serviço

Tempo de serviço	No. cit.	Freq.
abaixo de 3 anos	6	23,1%
de 3 a 10 anos	8	30,8%
de 11 a 15 anos	5	19,2%
de 16 a 25 anos	6	23,1%
TOTAL OBS.	26	



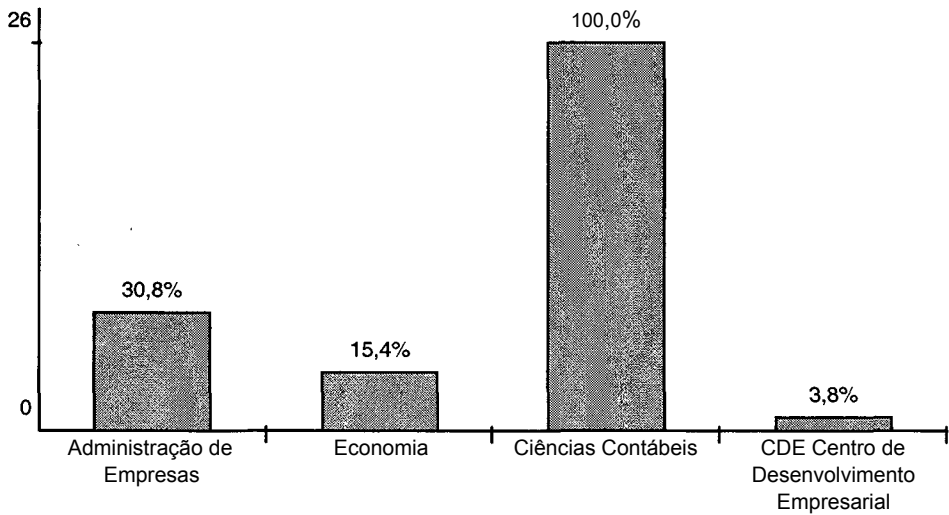
7.Atuou em cargo

Atuou em cargo	No. cit.	Freq.
Sim	4	15,4%
Não	21	80,8%
TOTAL OBS.	26	



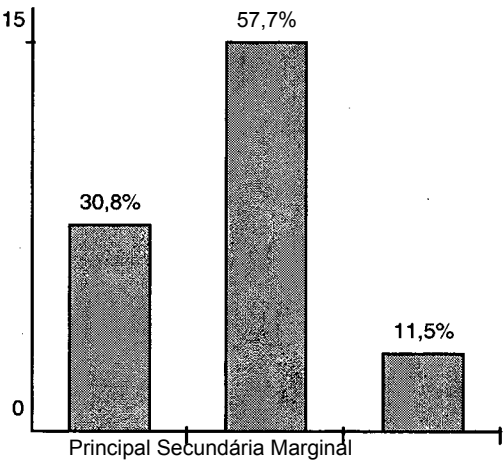
8.Em que curso atua

Em que curso atua	No. cit.	Freq.
Administração de Empresas	8	30,8%
Economia	4	15,4%
Ciências Contábeis	26	100%
CDE - Centro de Desenvolvimento Empresarial	1	3,8%
TOTAL OBS.	26	



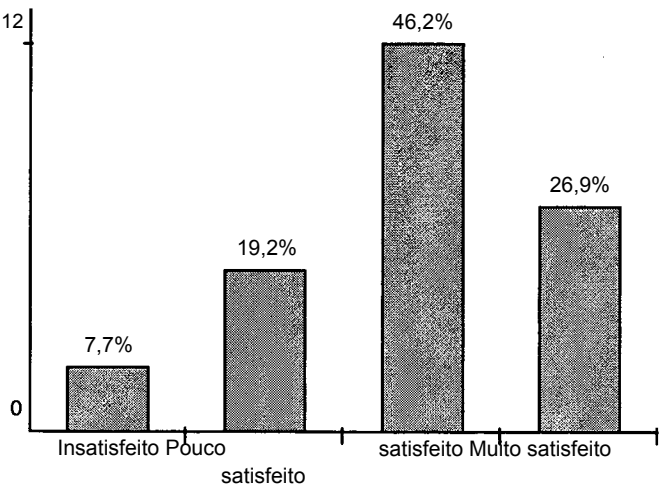
9.Renda atual

Renda atual	No. cit.	Freq.
Principal	8	30,8%
Secundária	15	57,7%
Marginal	3	11,5%
TOTAL OBS.	26	100%



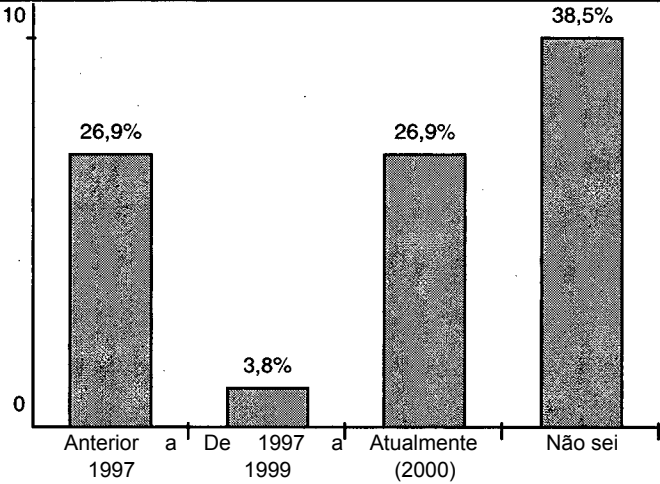
IO.Nível de satisfação

Nível de satisfação	No. cit.	Freq.
Insatisfeito	2	7,7%
Pouco satisfeito	5	19,2%
satisfeito	12	46,2%
Muito satisfeito	7	26,9%
TOTAL OBS.	26	100%



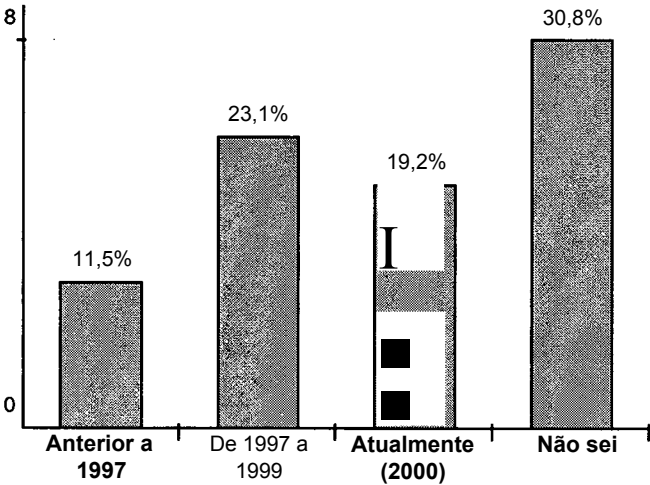
11.q11

q11	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	7	26,9%
De 1997 a 1999	1	3,8%
Atualmente (2000)	7	26,9%
Não sei	10	38,5%
TOTAL OBS.	26	



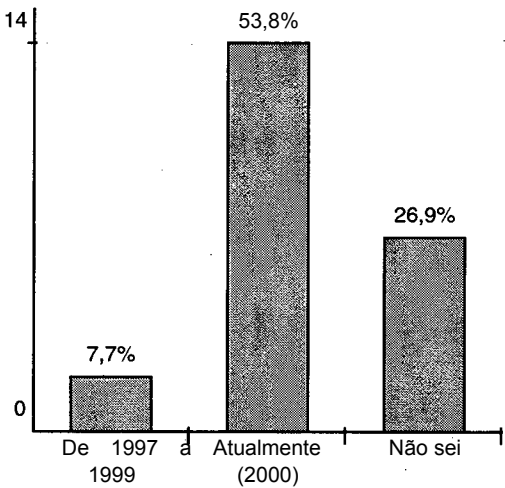
12.q12

q12	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	3	11,5%
De 1997 a 1999	6	23,1%
Atualmente (2000)	5	19,2%
Não sei	8	30,8%
TOTAL OBS.	26	



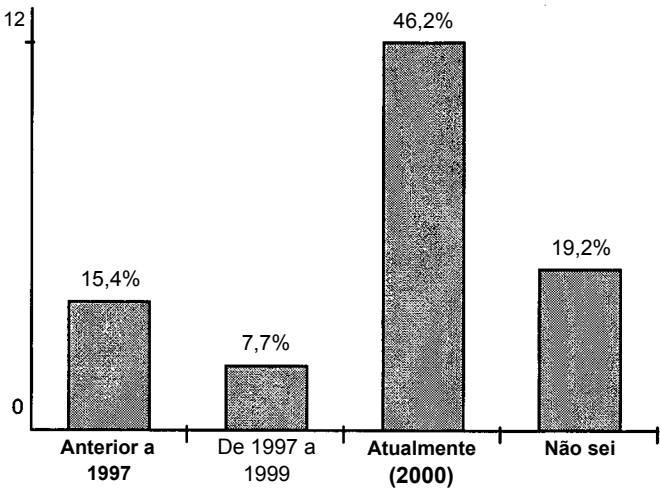
13.q13

q13	No. cit.	Freq.
De 1997 a 1999	2	7,7%
Atualmente (2000)	14	53,8%
Não sei	7	26,9%
TOTAL OBS.	26	



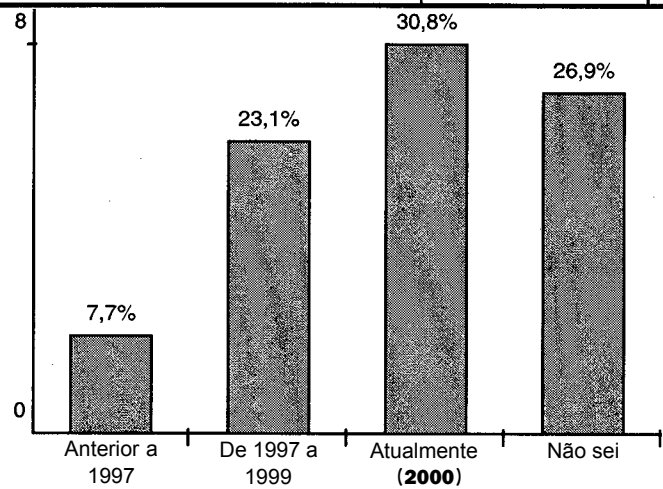
14.q14

q14	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	4	15,4%
De 1997 a 1999	2	7,7%
Atualmente (2000)	12	46,2%
Não sei	5	19,2%
TOTAL OBS.	26	



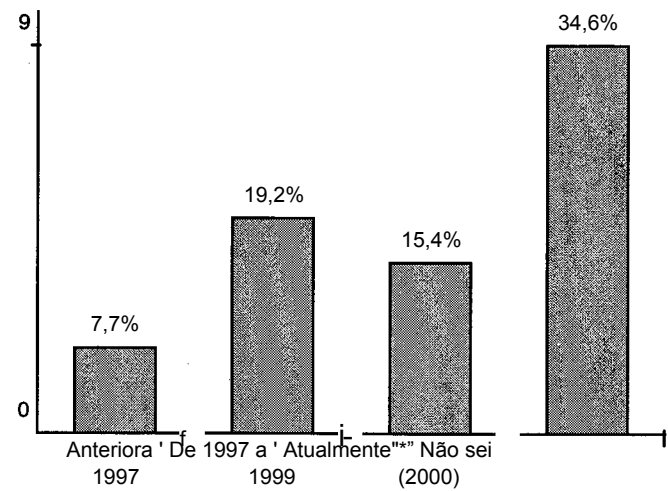
15.q15

q15	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	2	7,7%
De 1997 a 1999	6	23,1%
Atualmente (2000)	8	30,8%
Não sei	7	26,9%
TOTAL OBS.	26	



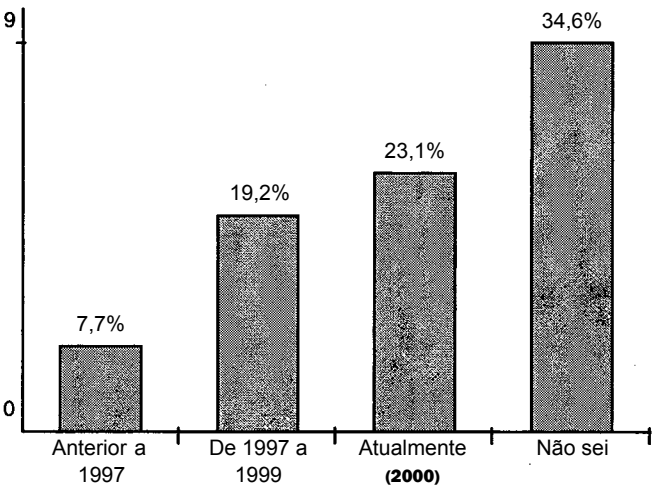
16.q16

q16	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	2	7,7%
De 1997 a 1999	5	19,2%
Atualmente (2000)	4	15,4%
Não sei	9	34,6%
TOTAL OBS.	26	



17.q17

q17	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	2	7,7%
De 1997 a 1999	5	19,2%
Atualmente (2000)	6	23,1%
Não sei	9	34,6%
TOTAL OBS.	26	

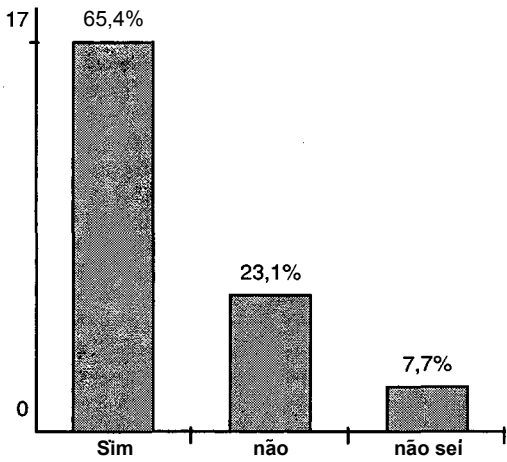


18.q18

q18	No. cit.	Freq.
perda de pessoal-chave	10	38,5%
subestimar a concorrência	8	30,8%
perda de nichos de mercado	3	11,5%
falência ou atraso no desenvolvimento de novos produtos	6	23,1%
pouco contato com os clientes	4	15,4%
perda de participação no mercado	4	15,4%
diminuição do crescimento	4	15,4%
perda de clientes-chave	2	7,7%
descontentamento dos funcionários / professores	10	38,5%
elevada rotatividade de pessoal	11	42,3%
rotatividade da diretoria	6	23,1%
racionalização da direção	1	3,8%
reações instintivas	1	3,8%
cortes generalizados	5	19,2%
demissões	6	23,1%
TOTAL OBS.	26	

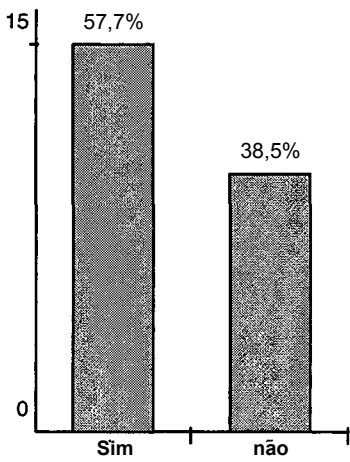
19.q19

q19	No. cit.	Freq.
Sim	17	65,4%
não	6	23,1%
não sei	2	7,7%
TOTAL OBS.	26	



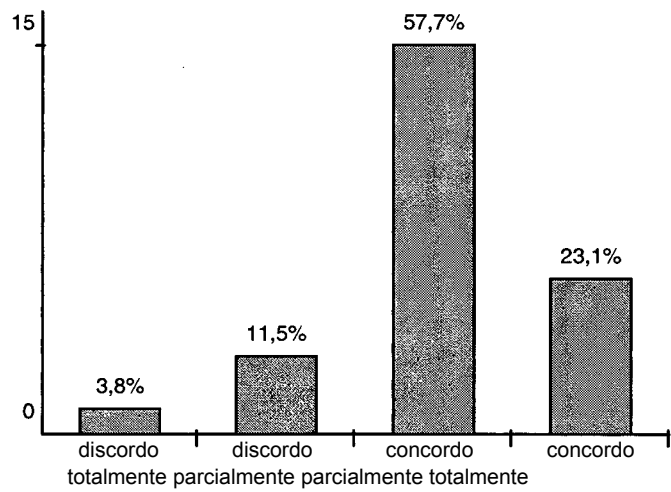
20.q20

q20	No. cit.	Freq.
Sim	15	57,7%
não	10	38,5%
TOTAL OBS.	26	



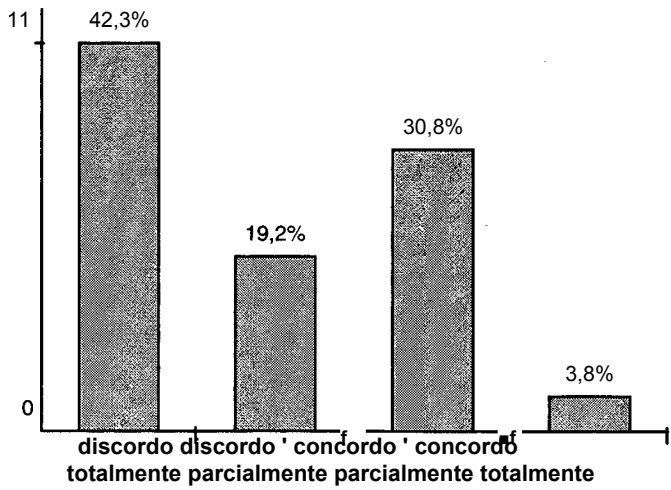
21.q21

q21	No. cit.	Freq.
discrepncia totalmente	1	3,8%
discrepncia parcialmente	3	11,5%
concorda parcialmente	15	57,7%
concorda totalmente	6	23,1%
TOTAL OBS.	26	



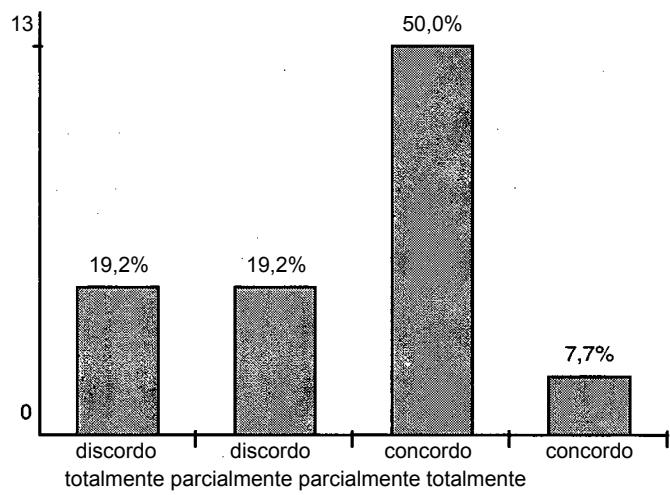
22.q22

q22	No. cit.	Freq.
discrepncia totalmente	11	42,3%
discrepncia parcialmente	5	19,2%
concorda parcialmente	8	30,8%
concorda totalmente	1	3,8%
TOTAL OBS.	26	



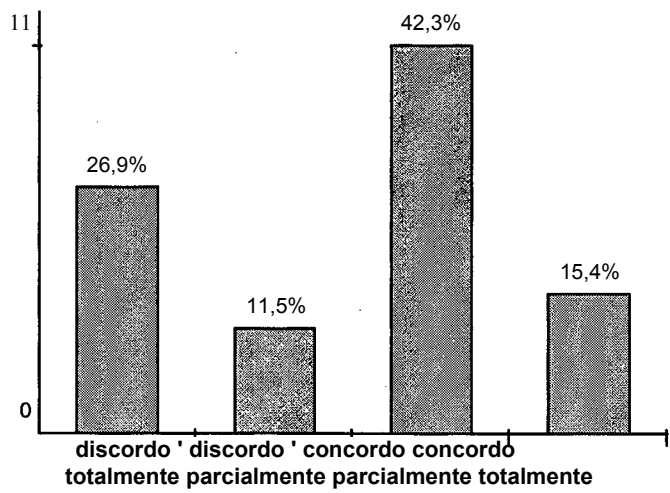
23.q23

q23	No. cit.	Freq.
discrepncia totalmente	5	19,2%
discrepncia parcialmente	5	19,2%
concorda parcialmente	13	50,0%
concorda totalmente	2	7,7%
TOTAL OBS.	26	



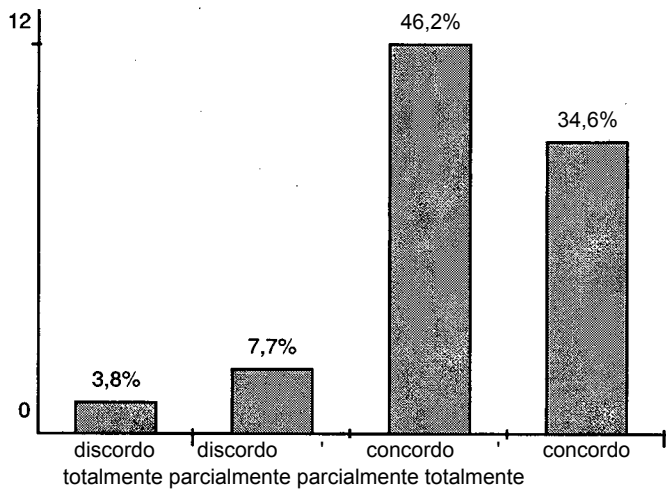
24.q24

q24	No. cit.	Freq.
discrepncia totalmente	7	26,9%
discrepncia parcialmente	3	11,5%
concorda parcialmente	11	42,3%
concorda totalmente	4	15,4%
TOTAL OBS.	26	



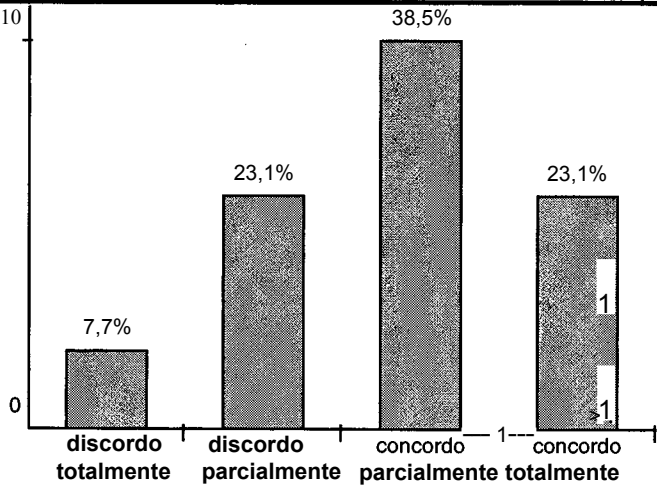
25.q25

q25	No. cit.	Freq.
discrepncia totalmente	1	3,8%
discrepncia parcialmente	2	7,7%
concorda parcialmente	12	46,2%
concorda totalmente	9	34,6%
TOTAL OBS.	26	



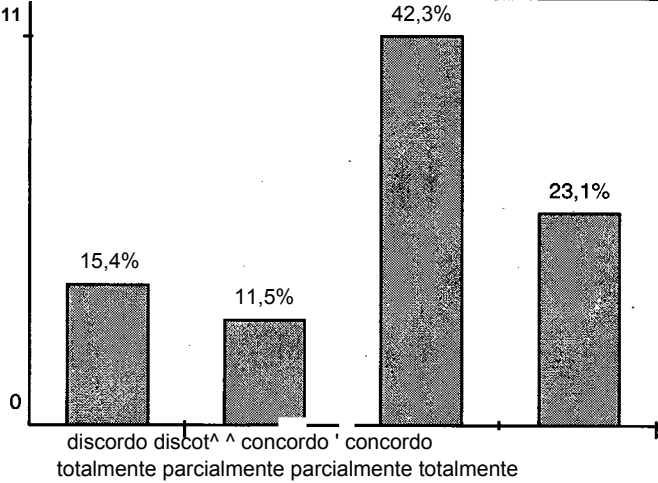
26.q26

q26	No. cit.	Freq.
discrepncia totalmente	2	7,7%
discrepncia parcialmente	6	23,1%
concorda parcialmente	10	38,5%
concorda totalmente	6	23,1%
TOTAL OBS.	26	



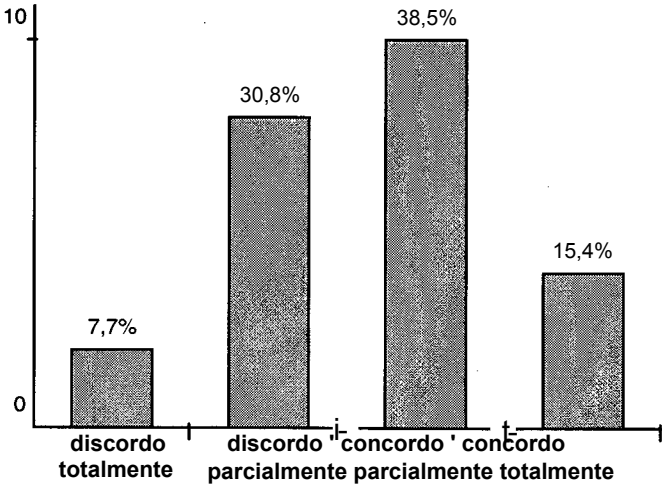
27.q27

q27	No. cit.	Freq.
discrepância totalmente	4	15,4%
discrepância parcialmente	3	11,5%
concordância parcialmente	11	42,3%
concordância totalmente	6	23,1%
TOTAL OBS.	26	



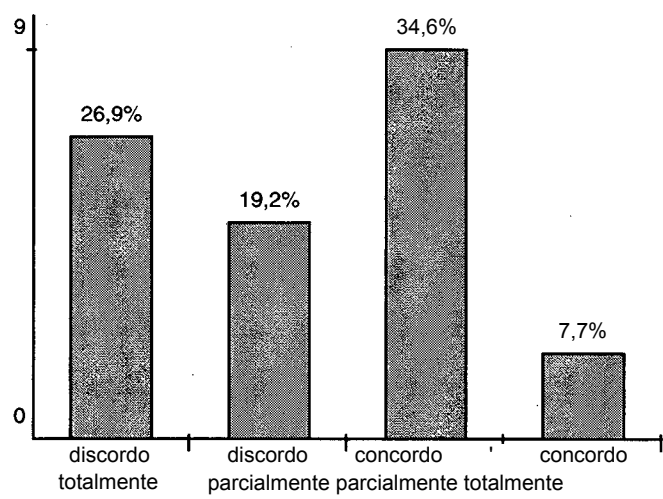
28.q28

q28	No. cit.	Freq.
discrepância totalmente	2	7,7%
discrepância parcialmente	8	30,8%
concordância parcialmente	10	38,5%
concordância totalmente	4	15,4%
TOTAL OBS.	26	



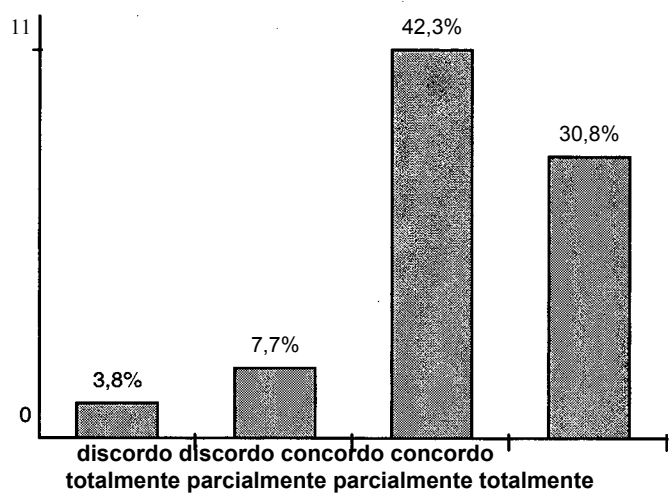
29.q29

q29	No. cit.	Freq.
discrepncia totalmente	7	26,9%
discrepncia parcialmente	5	19,2%
concorda parcialmente	9	34,6%
concorda totalmente	2	7,7%
TOTAL OBS.	26	



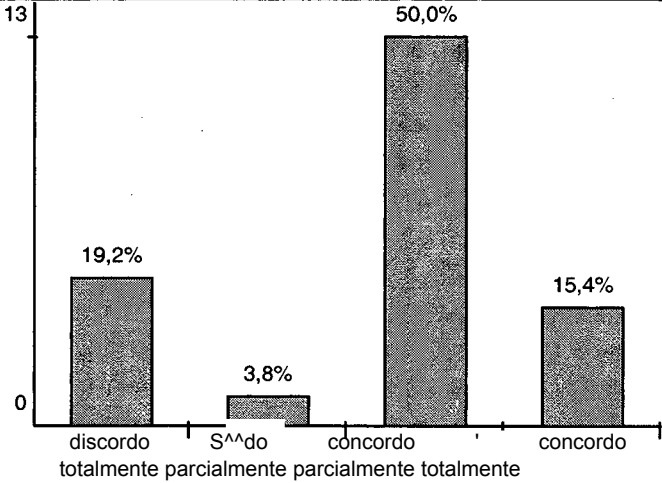
30.q30

q30	No. cit.	Freq.
discrepncia totalmente	1	3,8%
discrepncia parcialmente	2	7,7%
concorda parcialmente	11	42,3%
concorda totalmente	8	30,8%
TOTAL OBS.	26	



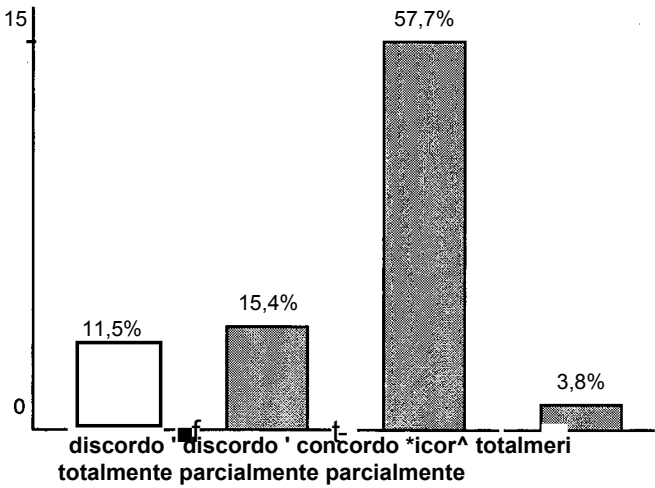
31.q31

q31	No. cit.	Freq.
discrepncia totalmente	5	19,2%
discrepncia parcialmente	1	3,8%
concorda parcialmente	13	50,0%
concorda totalmente	4	15,4%
TOTAL OBS.	26	



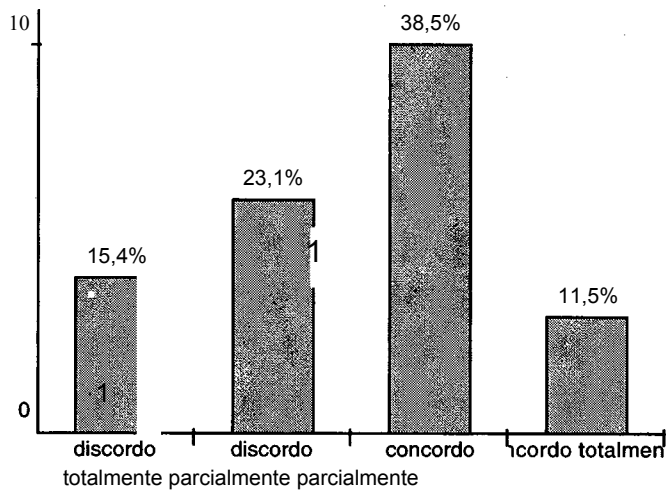
32.q32

q32	No. cit.	Freq.
discrepncia totalmente	3	11,5%
discrepncia parcialmente	4	15,4%
concorda parcialmente	15	57,7%
concorda totalmente	1	3,8%
TOTAL OBS.	26	



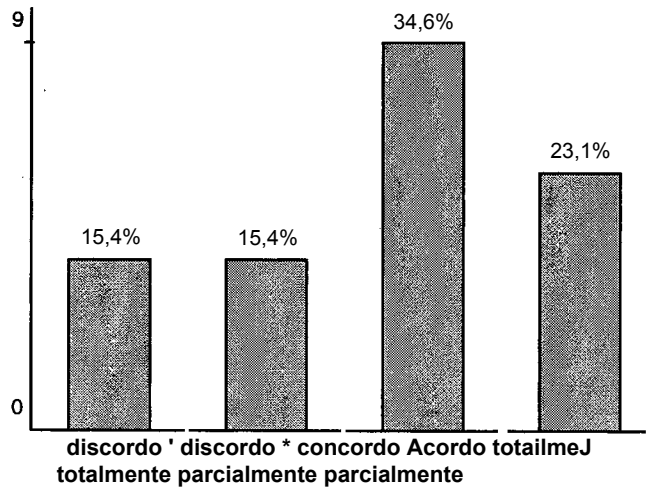
33.q33

q33	No. cit.	Freq.
discredo totalmente	4	15,4%
discredo parcialmente	6	23,1%
concordo parcialmente	10	38,5%
concordo totalmente.	3	11,5%
TOTAL OBS.	26	



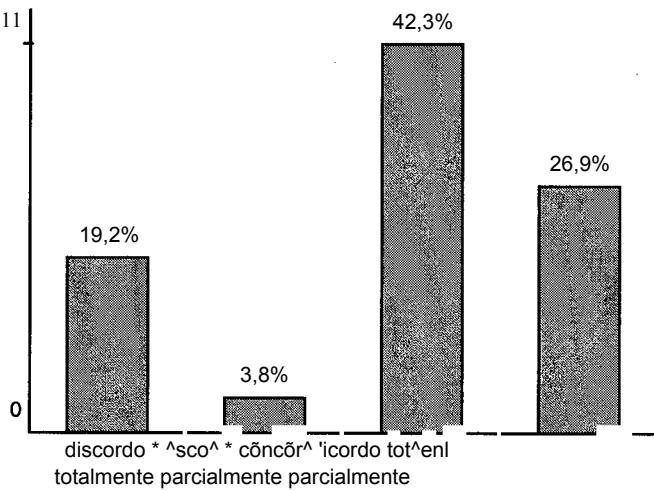
34.q34

q34	No. cit.	Freq.
discredo totalmente	4	15,4%
discredo parcialmente	4	15,4%
concordo parcialmente	9	34,6%
concordo totalmente.	6	23,1%
TOTAL OBS.	26	



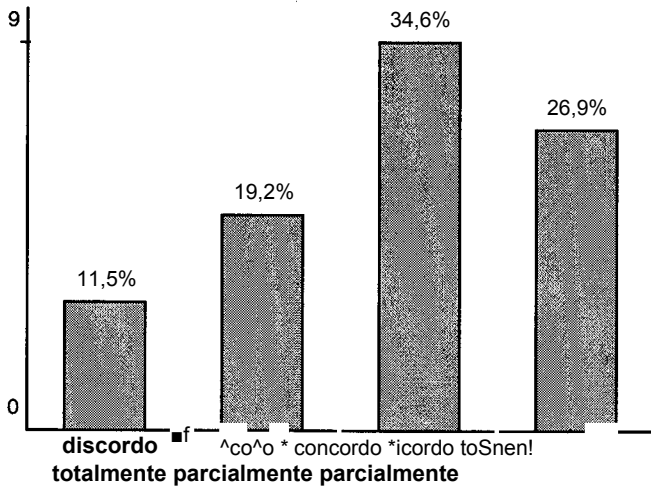
35.q35

q35	No. cit.	Freq.
discrepância totalmente	5	19,2%
discrepância parcialmente	1	3,8%
concordância parcialmente	11	42,3%
concordância totalmente.	7	26,9%
TOTAL OBS.	26	



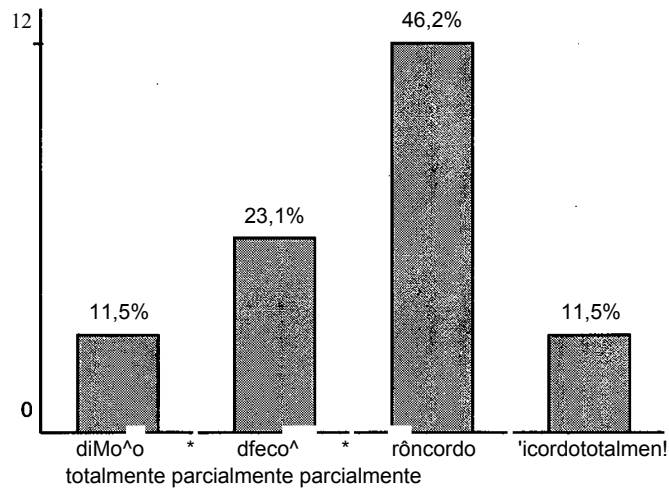
36.q36

q36	No. cit.	Freq.
discrepância totalmente	3	11,5%
discrepância parcialmente	5	19,2%
concordância parcialmente	9	34,6%
concordância totalmente.	7	26,9%
TOTAL OBS.	26	



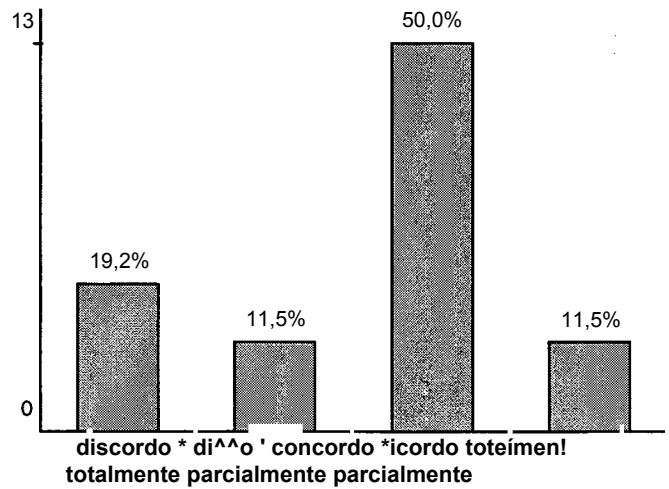
37.q37

q37	No. cit.	Freq.
discredo totalmente	3	11,5%
discredo parcialmente	6	23,1%
concordo parcialmente	12	46,2%
concordo totalmente.	3	11,5%
TOTAL OBS.	26	



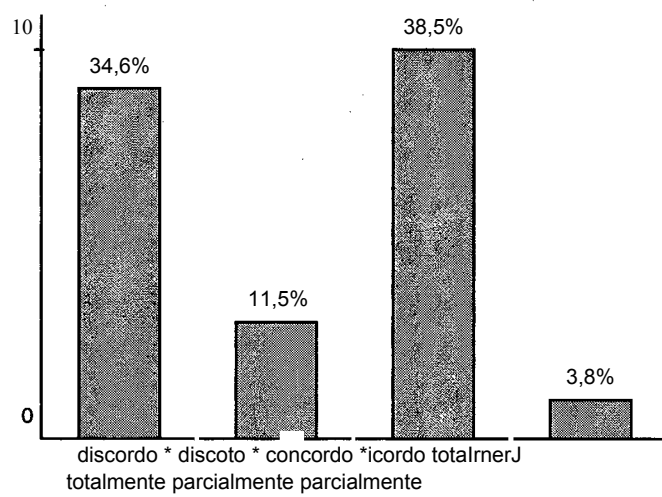
38.q38

q38	No. cit.	Freq.
discredo totalmente	5	19,2%
discredo parcialmente	3	11,5%
concordo parcialmente	13	50,0%
concordo totalmente.	3	11,5%
TOTAL OBS.	26	



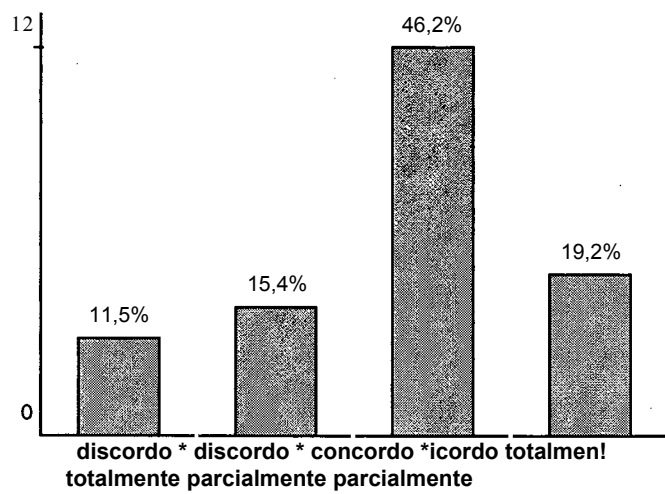
39.q39

q39	No. cit.	Freq.
discrepância totalmente	9	34,6%
discrepância parcialmente	3	11,5%
concordância parcialmente	10	38,5%
concordância totalmente.	1	3,8%
TOTAL OBS.	26	



40.q40

q40	No. cit.	Freq.
discrepância totalmente	3	11,5%
discrepância parcialmente	4	15,4%
concordância parcialmente	12	46,2%
concordância totalmente.	5	19,2%
TOTAL OBS.	26	

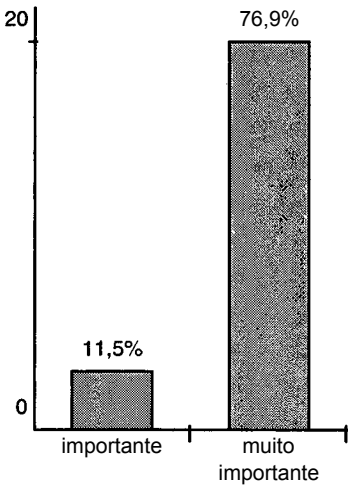


41.q41

q41	No. cit.	Freq.
qualidade do corpo docente	14	53,8%
convênios nacionais e internacionais de programas de mestrado e doutorado	6	23,1%
atividades de intercâmbio cultural voltadas para o corpo discente e docente	5	19,2%
redes de informações	1	3,8%
parceria com empresas	7	26,9%
excelência no ensino	8	30,8%
tradição da Instituição	12	46,2%
formação e capacitação contínua do corpo docente	3	11,5%
avaliação institucional	2	7,7%
pesquisa acadêmica	5	19,2%
provão e avaliação do MEC	2	7,7%
TOTAL OBS.	26	

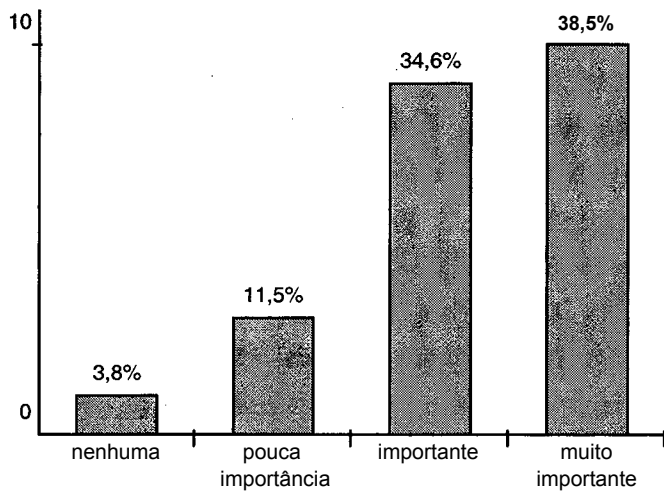
43.q42

q42	No. cit.	Freq.
importante	3	11,5%
muito importante	20	76,9%
TOTAL OBS.	26	



44.q43

q43	No. cit.	Freq.
nenhuma	1	3,8%
pouca importância	3	11,5%
importante	9	34,6%
muito importante	10	38,5%
TOTAL OBS.	26	

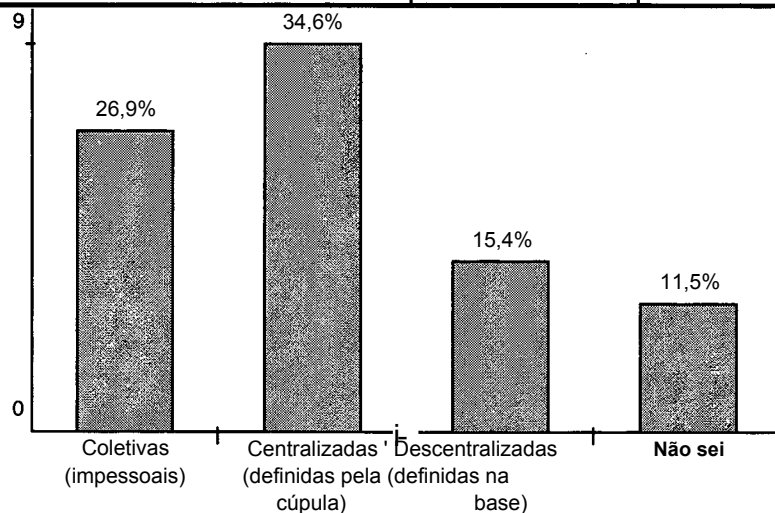


45.q44

q44	No. cit.	Freq.
é um proc. que induz as pessoas a tomar decisões	4	15,4%
as decisões não se engrenam com proc. e planos	3	11,5%
é uma solução para ajustar inadequações existen ...	3	11,5%
é um processo sistemático, contínuo, de tomada de decisões empresariais ...	5	19,2%
é um proc. contínuo e dinâmico no qual os modelos ...	5	19,2%
é desenv. em todos os níveis da Inst. e se relaciona com objetivos de médio e curto prazos	1	3,8%
serve como objeto decorativo, sem nenhum valor prático	2	7,7%
é realizado sempre nos escalões mais altos da...	10	38,5%
TOTAL OBS.	26	

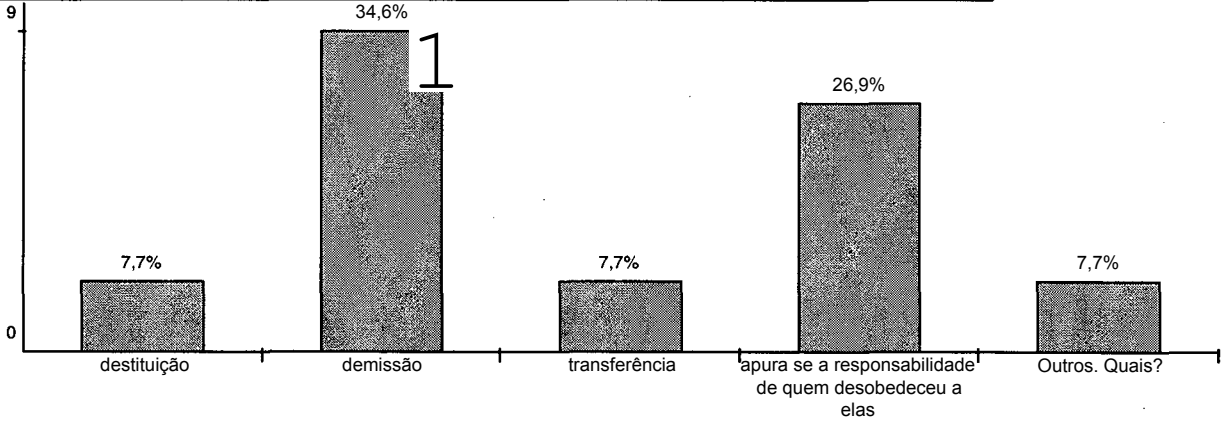
46.q45

q45	No. cit.	Freq.
Coletivas (impessoais)	7	26,9%
Centralizadas (definidas pela cúpula)	9	34,6%
Descentralizadas (definidas na base)	4	15,4%
Não sei	3	11,5%
TOTAL OBS.	26	



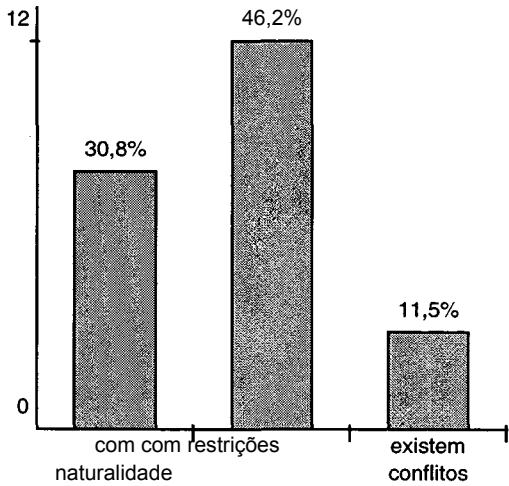
47.q46

q46	No. cit.	Freq.
destituição	2	7,7%
demissão	9	34,6%
transferência	2	7,7%
apura-se a responsabilidade de quem desobedeceu a elas	7	26,9%
Outros. Quais?	2	7,7%
TOTAL OBS.	26	



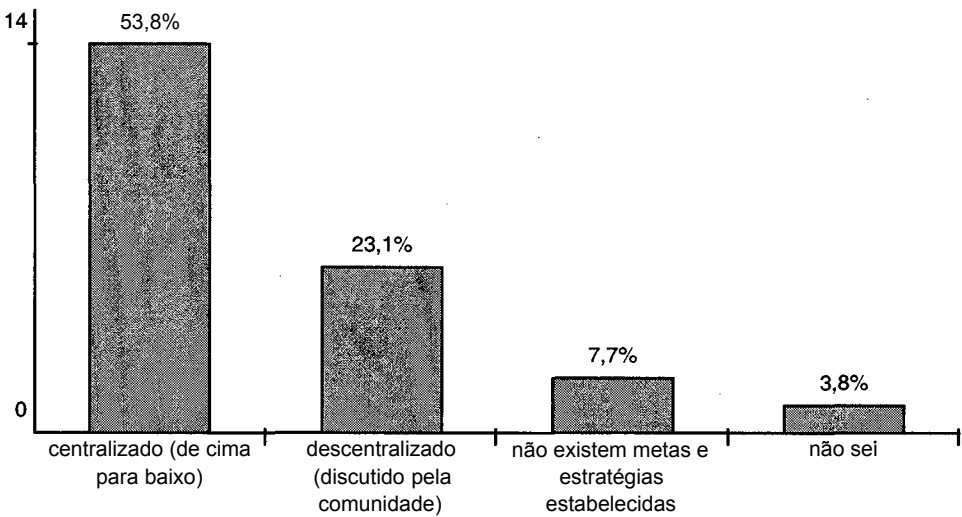
49.q47

q47	No. cit.	Freq.
com naturalidade	8	30,8%
com restrições	12	46,2%
existem conflitos	3	11,5%
TOTAL OBS.	26	



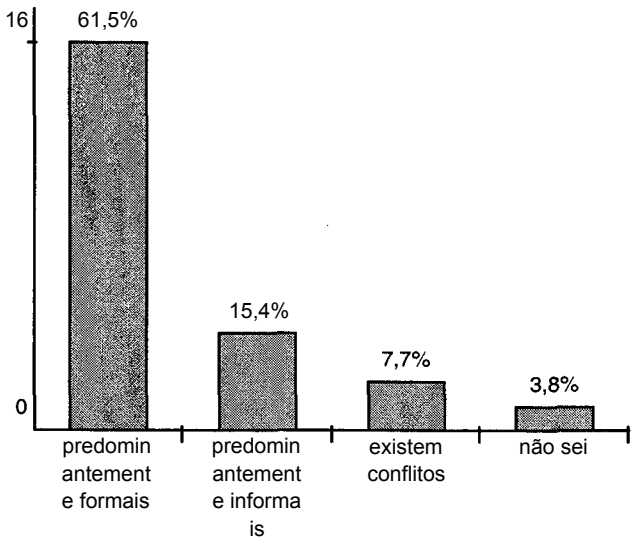
50.q48

q48	No. cit.	Freq.
centralizado (de cima para baixo)	14	53,8%
descentralizado (discutido pela comunidade)	6	23,1%
não existem metas e estratégias estabelecidas	2	7,7%
não sei	1	3,8%
TOTAL OBS.	26	



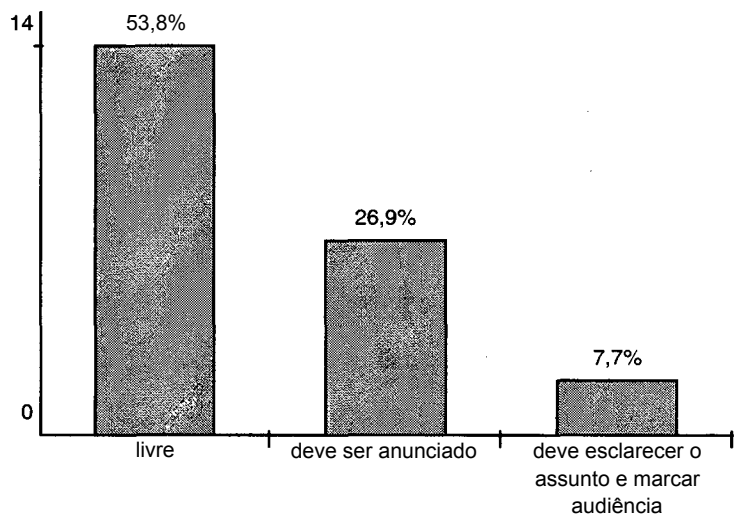
51.q49

q49	No. cit.	Freq.
predominantemente formais	16	61,5%
predominantemente informais	4	15,4%
existem conflitos	2	7,7%
não sei	1	3,8%
TOTAL OBS.	26	



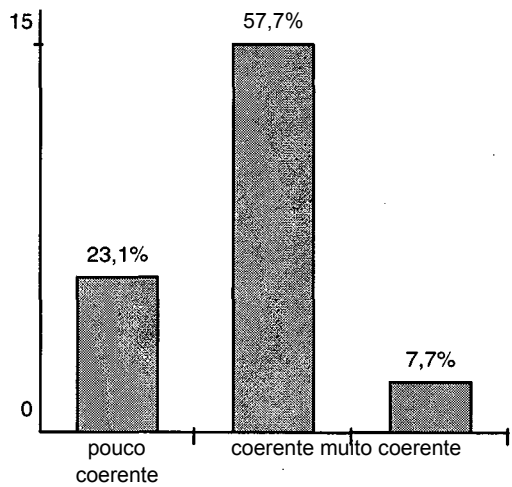
52.q50

qSO	No. cit.	Freq.
livre	14	53,8%
deve ser anunciado	7	26,9%
deve esclarecer o assunto e marcar audiência	2	7,7%
TOTAL OBS.	26	



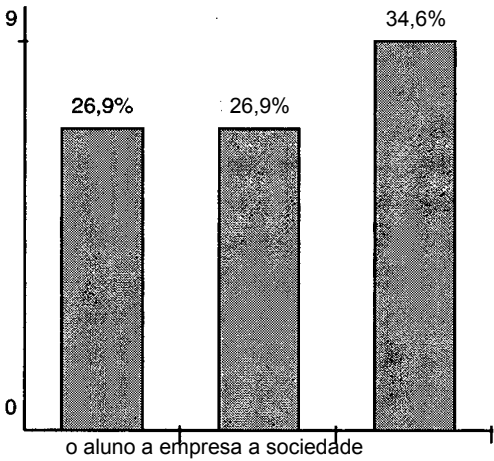
54.q51

q51	No. cit.	Freq.
pouco coerente	6	23,1%
coerente	15	57,7%
muito coerente	2	7,7%
TOTAL OBS.	26	



55.q52

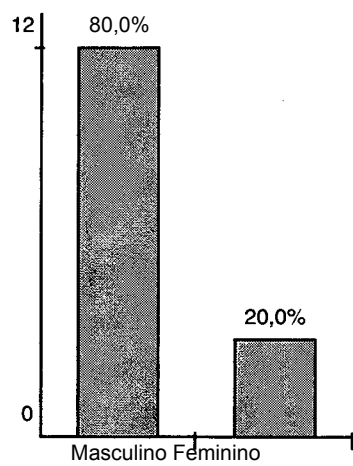
q52	No. cit.	Freq.
o aluno	7	26,9%
a empresa	7	26,9%
a sociedade	9	34,6%
TOTAL OBS.	26	



CDE

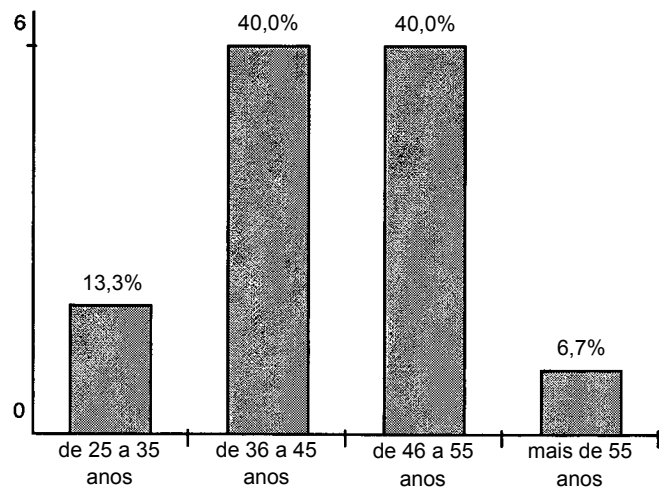
I.Sexo

Sexo	No. cit.	Freq.
Masculino	12	80,0%
Feminino	3	20,0%
TOTAL OBS.	15	100%



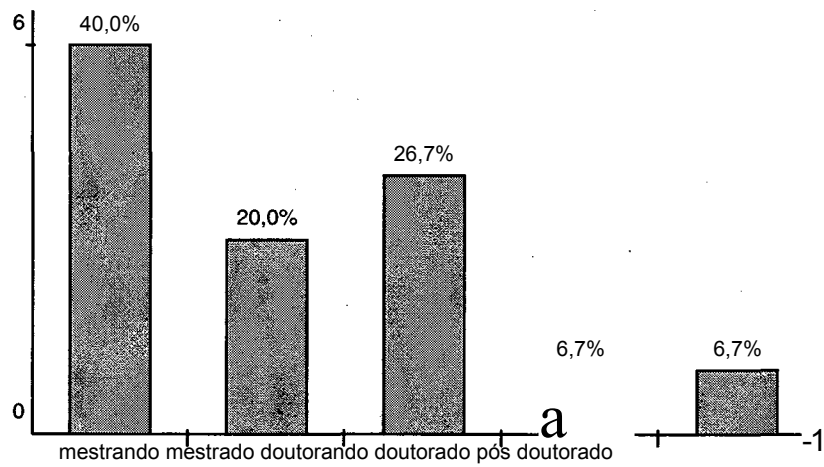
2.Faixa etária

Faixa etária	No. cit.	Freq.
de 25 a 35 anos	2	13,3%
de 36 a 45 anos	6	40,0%
de 46 a 55 anos	6	40,0%
mais de 55 anos	1	6,7%
TOTAL OBS.	15	100%



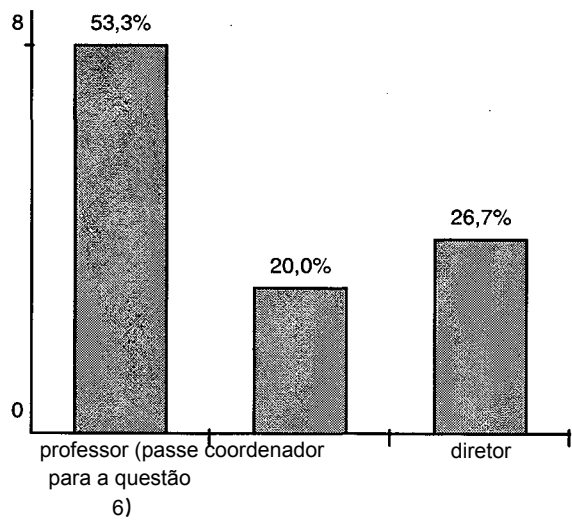
3.Escolaridade

Escolaridade	No. cit.	Freq.
mestrando	6	40,0%
mestrado	3	20,0%
doutorando	4	26,7%
doutorado	1	6,7%
pós-doutorado	1	6,7%
TOTAL OBS.	15	100%



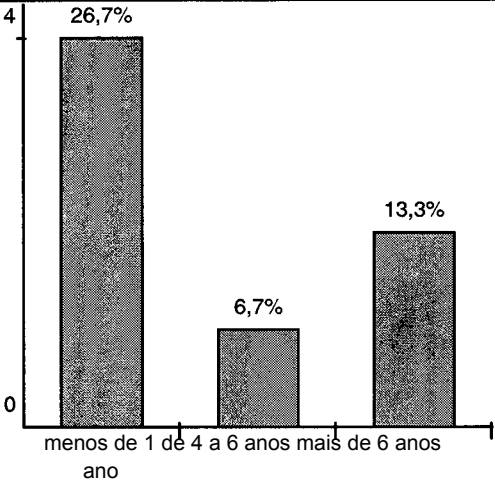
4.Funcção atual

Função atual	No. cit.	Freq.
professor (passe para a questão 6)	8	53,3%
coordenador	3	20,0%
diretor	4	26,7%
TOTAL OBS.	15	100%



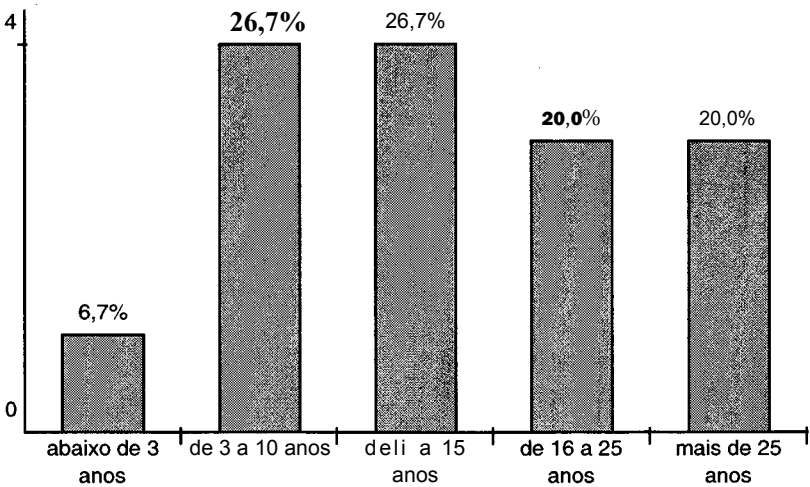
5.Tempo de cargo

Tempo de cargo	No. cit.	Freq.
menos de 1 ano	4	26,7%
de 4 a 6 anos	1	6,7%
mais de 6 anos	2	13,3%
TOTAL OBS.	15	



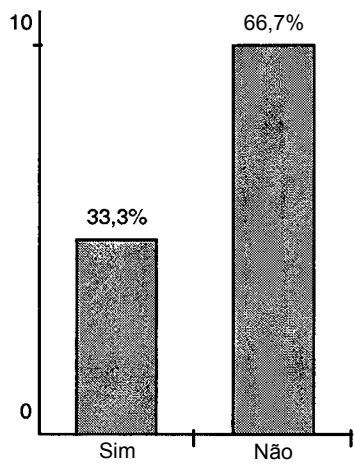
6.Tempo de serviço

Tempo de serviço	No. Cit.	Freq.
abaixo de 3 anos	1	6,7%
de 3 a 10 anos	4	26,7%
de 11 a 15 anos	4	26,7%
de 16 a 25 anos	3	20,0%
mais de 25 anos	3	20,0%
TOTAL OBS.	15	100%



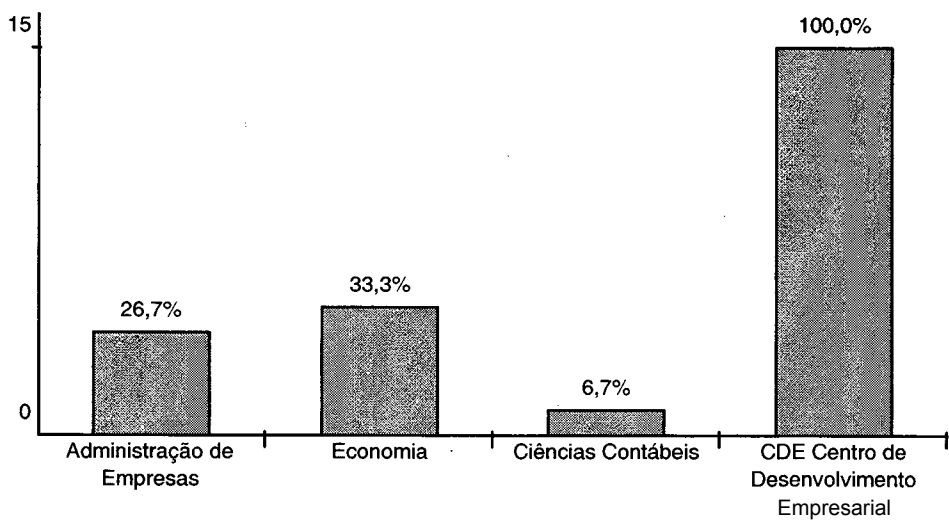
7.Atuou em cargo

Atuou em cargo	No. cit.	Freq.
Sim	5	33,3%
Não	10	66,7%
TOTAL OBS.	15	100%



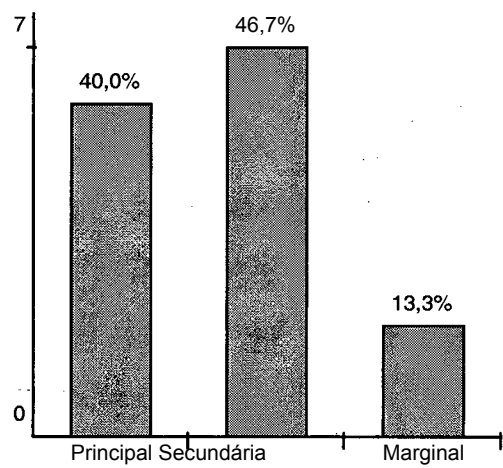
8.Em que curso atua

Em que curso atua	No. cit.	Freq.
Administração de Empresas	4	26,7%
Economia	5	33,3%
Ciências Contábeis	1	6,7%
CDE - Centro de Desenvolvimento Empresarial	15	100%
TOTAL OBS.	15	



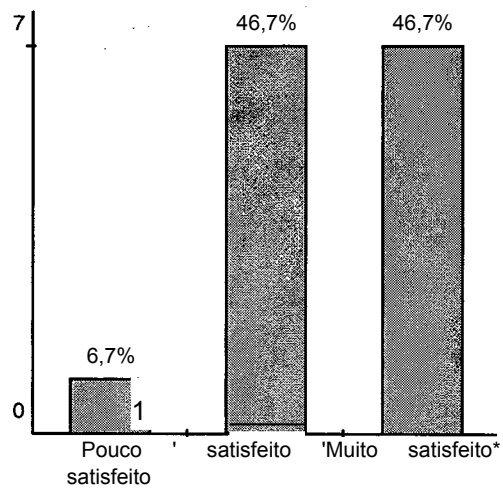
9.Renda atual

Renda atual	No. cit.	Freq.
Principal	6	40,0%
Secundária	7	46,7%
Marginal	2	13,3%
TOTAL OBS.	15	100%

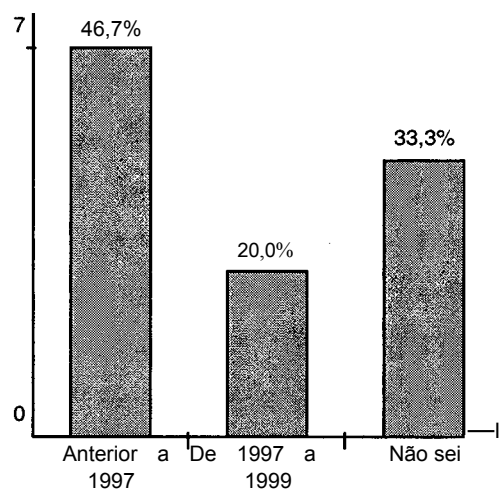


10.Nível de satisfação

Nível de satisfação	No. cit.	Freq.
Pouco satisfeito	1	6,7%
satisfeito	7	46,7%
Muito satisfeito	7	46,7%
TOTAL OBS.	15	100%

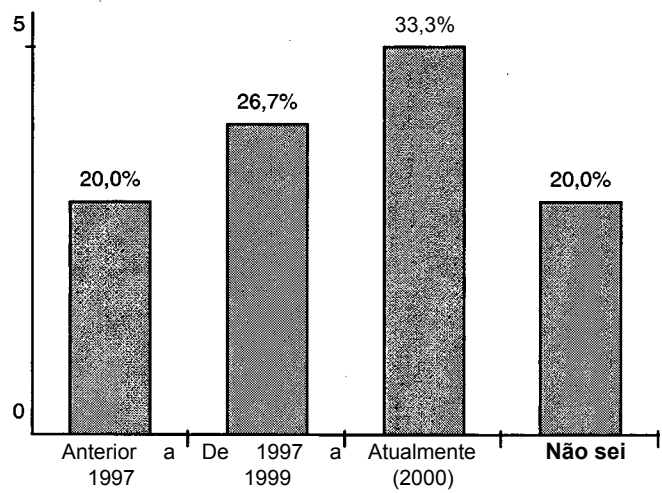


q11	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	7	46,7%
De 1997 a 1999	3	20,0%
Não sei	5	33,3%
TOTAL OBS.	15	100%



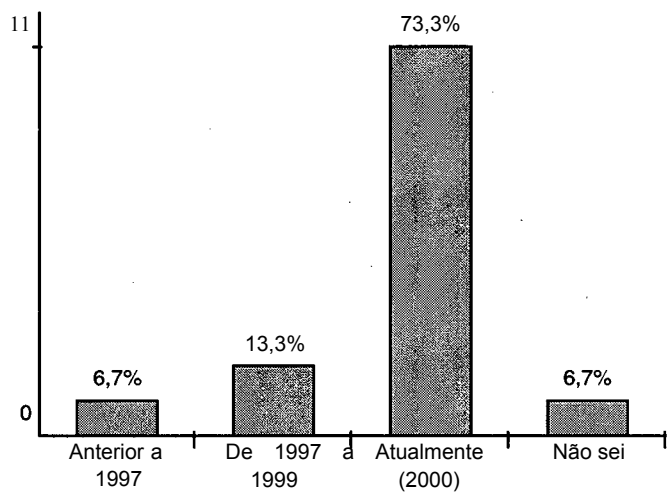
12.q12

q12	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	3	20,0%
De 1997 a 1999	4	26,7%
Atualmente (2000)	5	33,3%
Não sei	3	20,0%
TOTAL OBS.	15	100%



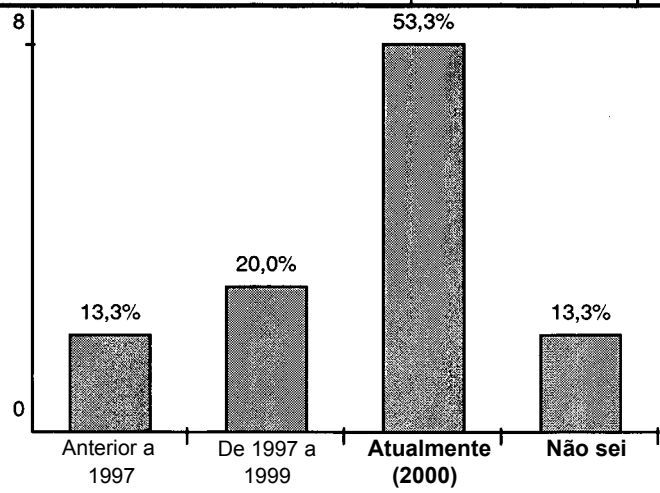
13.q13

q13	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	1	6,7%
De 1997 a 1999	2	13,3%
Atualmente (2000)	11	73,3%
Não sei	1	6,7%
TOTAL OBS.	15	100%



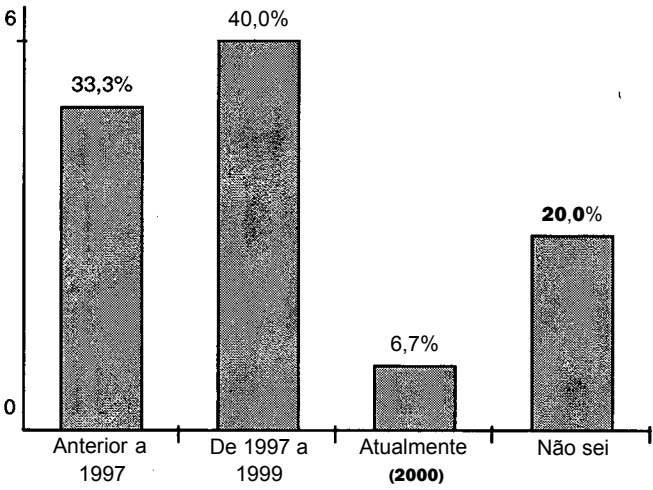
14.q14

q14	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	2	13,3%
De 1997 a 1999	3	20,0%
Atualmente (2000)	8	53,3%
Não sei	2	13,3%
TOTAL OBS.	15	100%



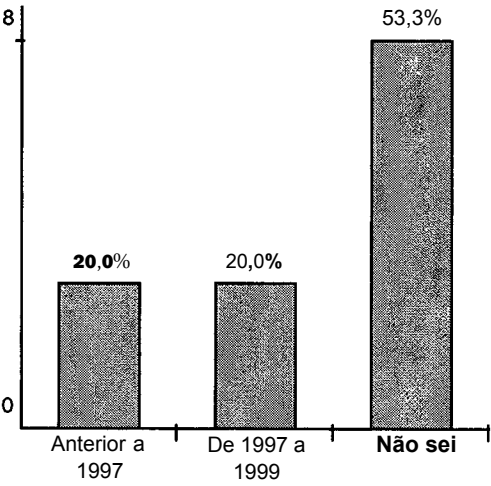
15.q15

q15	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	5	33,3%
De 1997 a 1999	6	40,0%
Atualmente (2000)	1	6,7%
Não sei	3	20,0%
TOTAL OBS.	15	100%



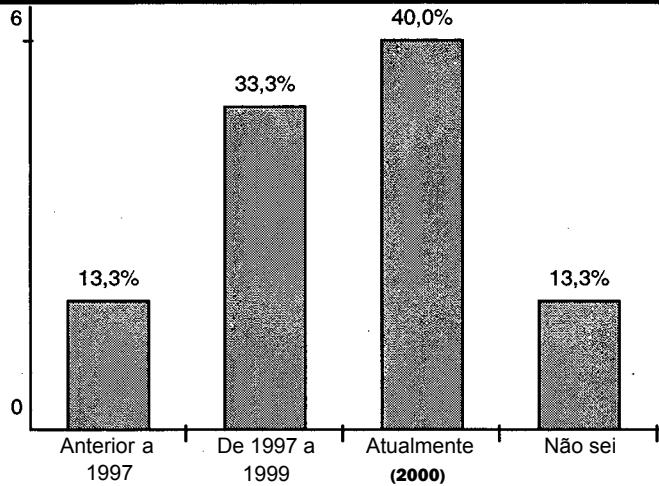
16.q16

q16	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	3	20,0%
De 1997 a 1999	3	20,0%
Não sei	8	53,3%
TOTAL OBS.	15	



17.q17

q17	No. cit.	Freq.
Anterior a 1997	2	13,3%
De 1997 a 1999	5	33,3%
Atualmente (2000)	6	40,0%
Não sei	2	13,3%
TOTAL OBS.	15	100%

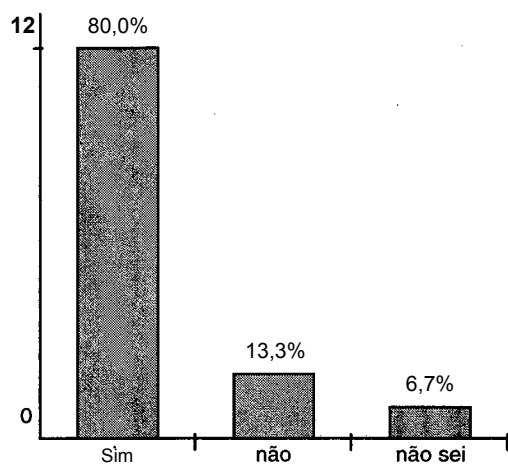


18.q18

q18	No. cit.	Freq.
perda de pessoal-chave	6	40,0%
subestimar a concorrência	5	33,3%
perda de nichos de mercado	4	26,7%
falência ou atraso no desenvolvimento de novos produtos	6	40,0%
pouco contato com os clientes	1	6,7%
perda de participação no mercado	1	6,7%
diminuição do crescimento	3	20,0%
descontentamento dos funcionários / professores	6	40,0%
elevada rotatividade de pessoal	8	53,3%
rotatividade da diretoria	8	53,3%
racionalização da direção	2	13,3%
reações instintivas	2	13,3%
cortes generalizados	1	6,7%
demissões	3	20,0%
TOTAL OBS.	15	

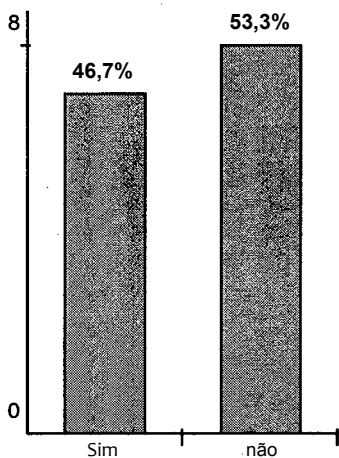
19.q19

q19	No. cit.	Freq.
sim	12	80,0%
não	2	13,3%
não sei	1	6,7%
TOTAL OBS.	15	100%



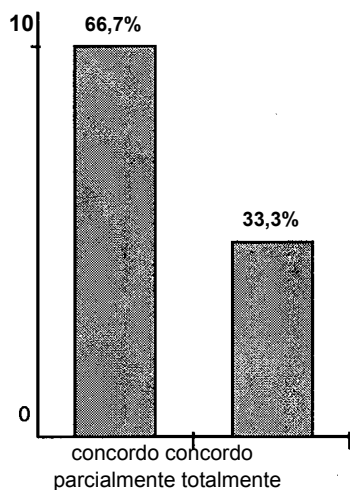
20.q20

q20	No. cit.	Freq.
Sim	7	46,7%
não	8	53,3%
TOTAL OBS.	15	100%



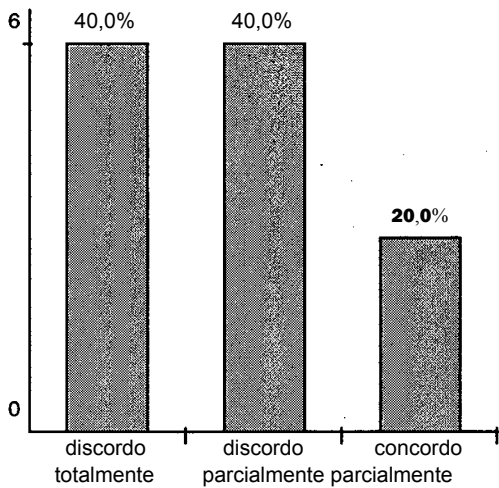
21.q21

q21	No. cit.	Freq.
concordo parcialmente	10	66,7%
concordo totalmente	5	33,3%
TOTAL OBS.	15	100%



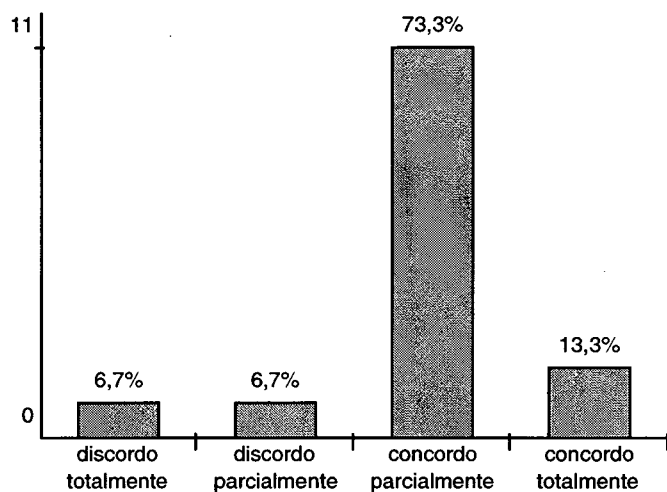
22.q22

q22	No. cit.	Freq.
discredo totalmente	6	40,0%
discredo parcialmente	6	40,0%
concordo parcialmente	3	20,0%
TOTAL OBS.	15	100%



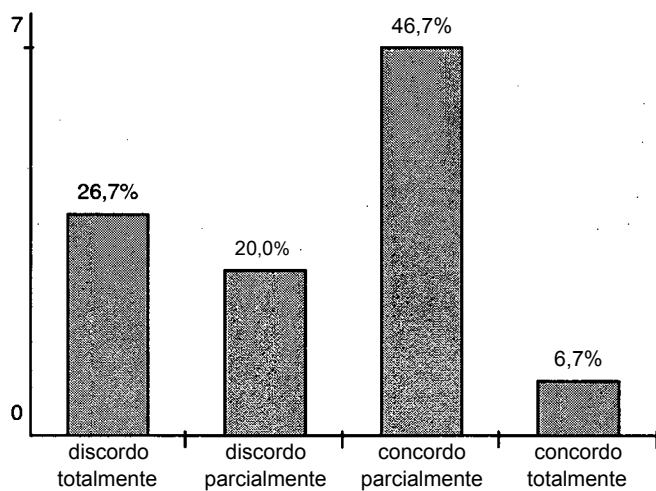
23.q23

q23	No. cit.	Freq.
discredo totalmente	1	6,7%
discredo parcialmente	1	6,7%
concordo parcialmente	11	73,3%
concordo totalmente	2	13,3%
TOTAL OBS.	15	100%



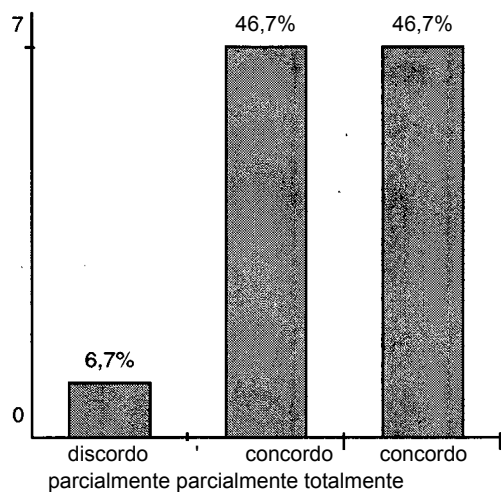
24.q24

q24	No. cit.	Freq.
discordo totalmente	4	26,7%
discordo parcialmente	3	20,0%
concordo parcialmente	7	46,7%
concordo totalmente	1	6,7%
TOTAL OBS.	15	100%



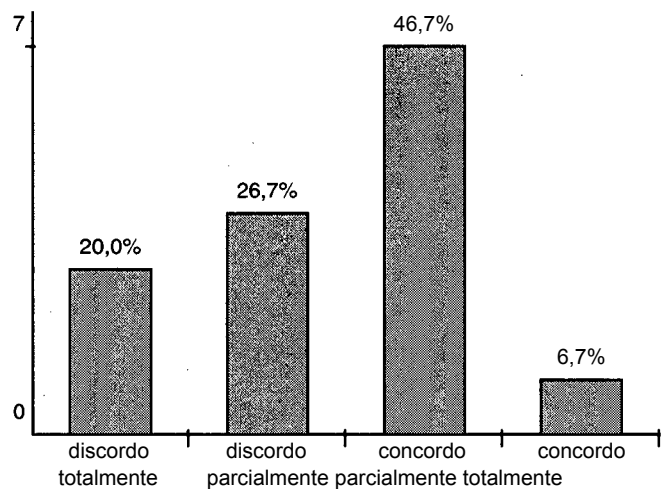
25.q25

q25	No. cit.	Freq.
discordo parcialmente	1	6,7%
concordo parcialmente	7	46,7%
concordo totalmente	7	46,7%
TOTAL OBS.	15	100%



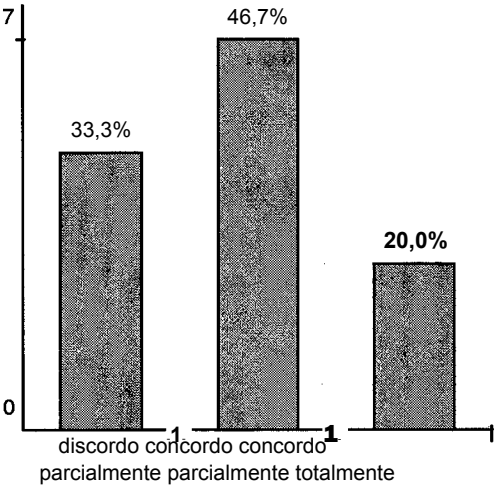
26.q26

q26	No. cit.	Freq.
discordo totalmente	3	20,0%
discordo parcialmente	4	26,7%
concordo parcialmente	7	46,7%
concordo totalmente	1	6,7%
TOTAL OBS.	15	100%



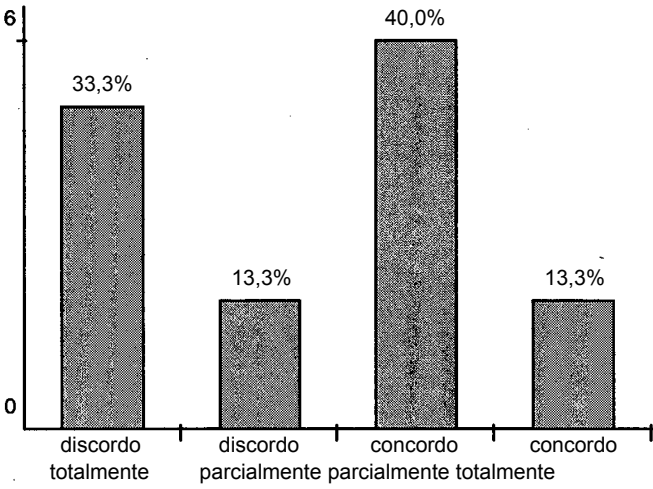
27.q27

q27	No. cit.	Freq.
discordo parcialmente	5	33,3%
concordo parcialmente	7	46,7%
concordo totalmente	3	20,0%
TOTAL OBS.	15	100%



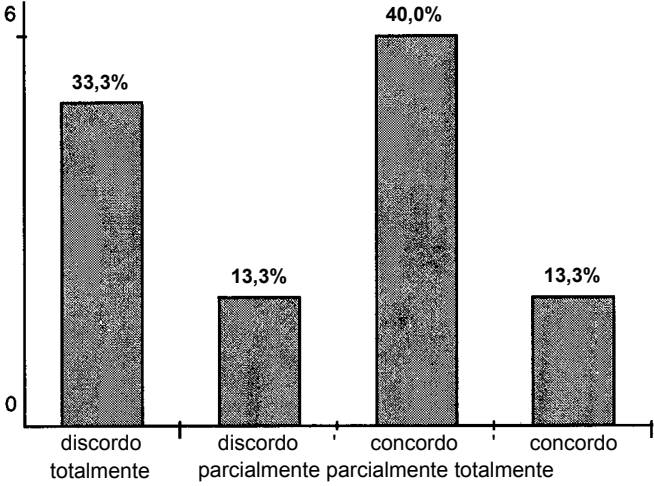
28.q28

q28	No. cit.	Freq.
discordo totalmente	5	33,3%
discordo parcialmente	2	13,3%
concordo parcialmente	6	40,0%
concordo totalmente	2	13,3%
TOTAL OBS.	15	! 100%



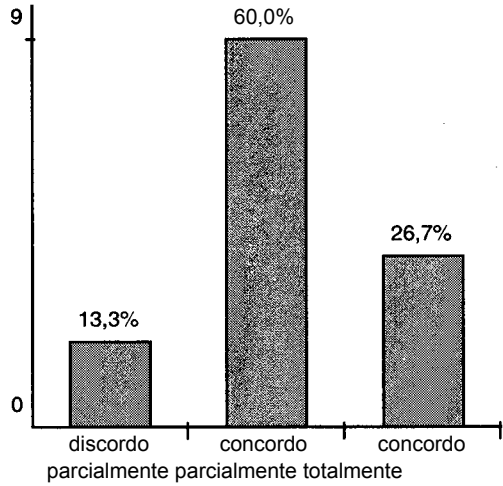
29.q29

q29	No. cit.	Freq.
discordo totalmente	5	33,3%
discordo parcialmente	2	13,3%
concordo parcialmente	6	40,0%
concordo totalmente	2	13,3%
TOTAL OBS.	15	100%



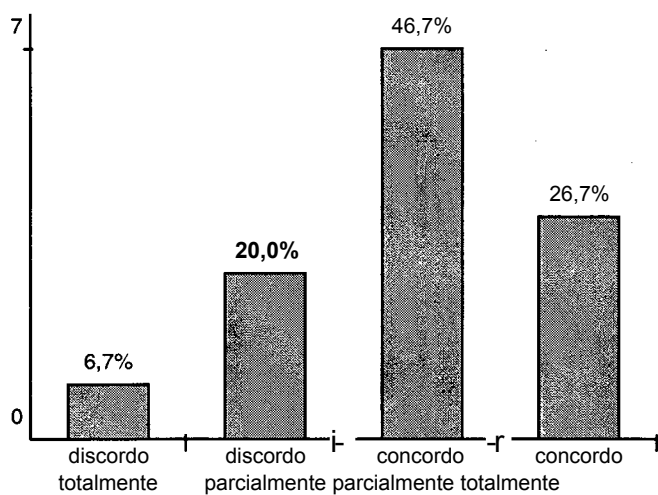
30.q30

q30	No. cit.	Freq.
discordo parcialmente	2	13,3%
concordo parcialmente	9	60,0%
concordo totalmente	4	26,7%
TOTAL OBS.	15	100%



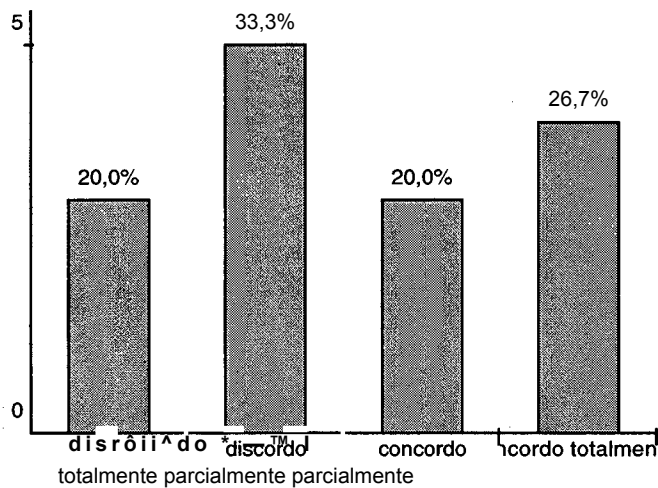
31.q31

q31	No. cit.	Freq.
discordo totalmente	1	6,7%
discordo parcialmente	3	20,0%
concordo parcialmente	7	46,7%
concordo totalmente	4	26,7%
TOTAL OBS.	15	100%



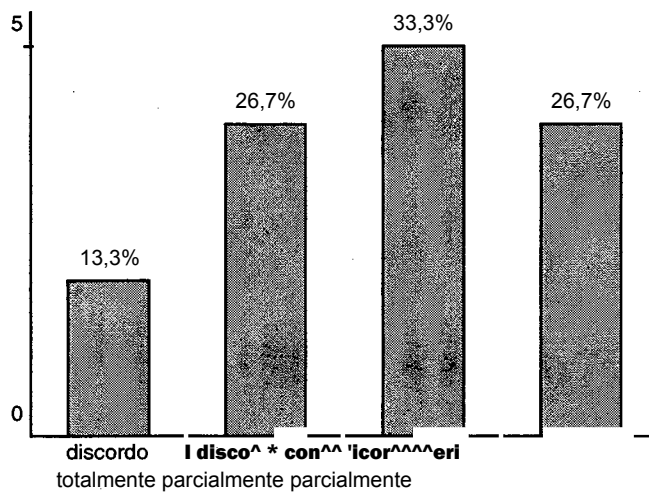
32.q32

q32	No. cit.	Freq.
discordo totalmente	3	20,0%
discordo parcialmente	5	33,3%
concordo parcialmente	3	20,0%
concordo totalmente.	4	26,7%
TOTAL OBS.	15	100%



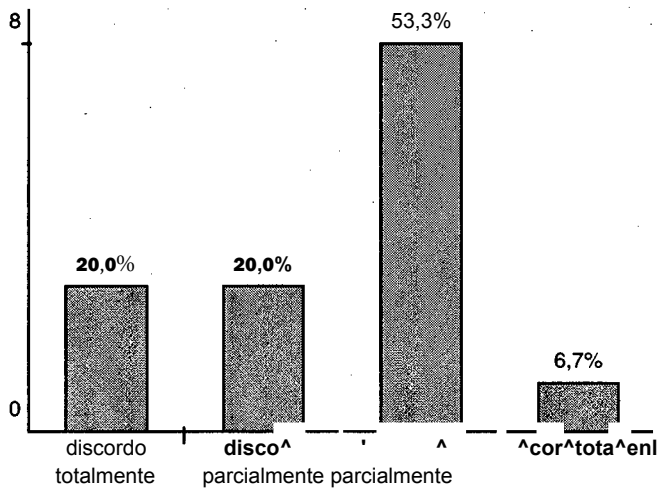
33.q33

q33	No. cit.	Freq.
discordo totalmente	2	13,3%
discordo parcialmente	4	26,7%
concordo parcialmente	5	33,3%
concordo totalmente.	4	26,7%
TOTAL OBS.	15	100%



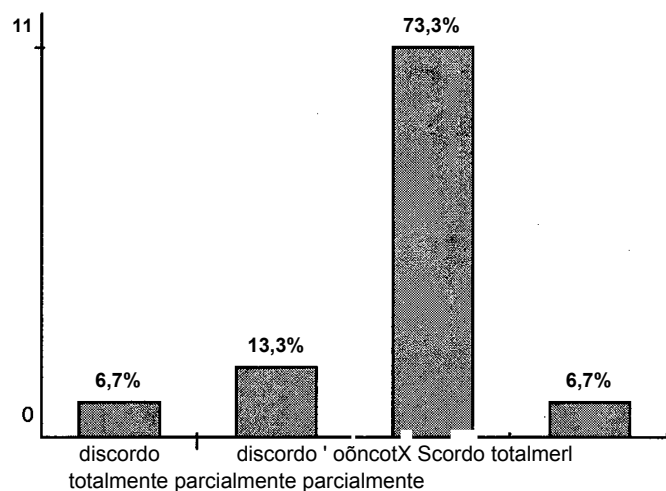
34.q34

q34	No. cit.	Freq.
discordo totalmente	3	20,0%
discordo parcialmente	3	20,0%
concordo parcialmente	8	53,3%
concordo totalmente.	1	6,7%
TOTAL OBS.	15	100%



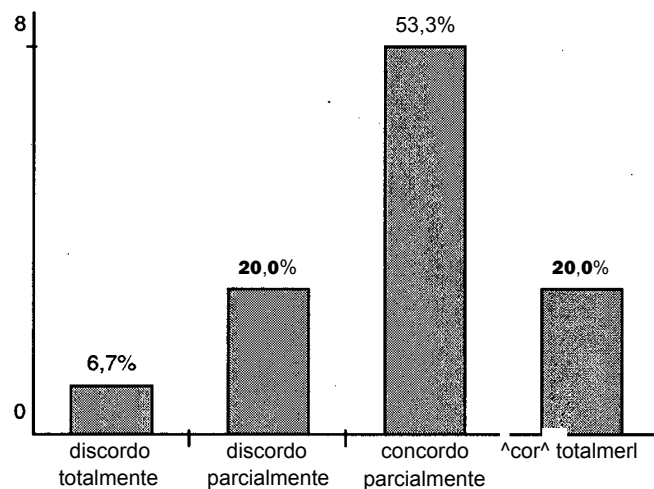
35.q35

q35	No. cit.	Freq.
discordo totalmente	1	6,7%
discordo parcialmente	2	13,3%
concordo parcialmente	11	73,3%
concordo totalmente.	1	6,7%
TOTAL OBS.	15	100%



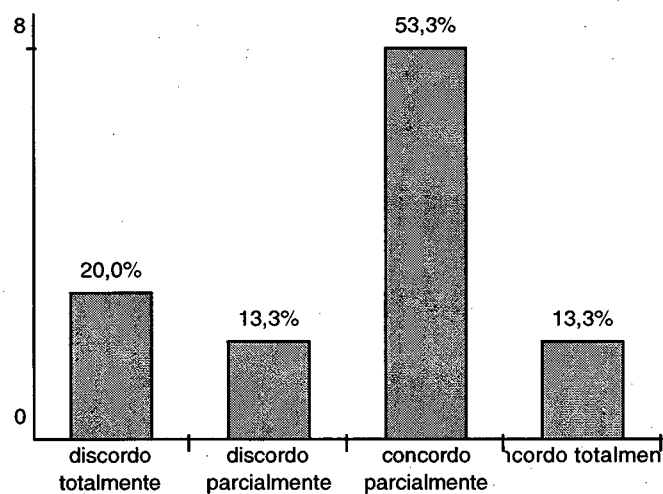
36.q36

q36	No. cit.	Freq.
discordo totalmente	1	6,7%
discordo parcialmente	3	20,0%
concordo parcialmente	8	53,3%
concordo totalmente.	3	20,0%
TOTAL OBS.	15	100%



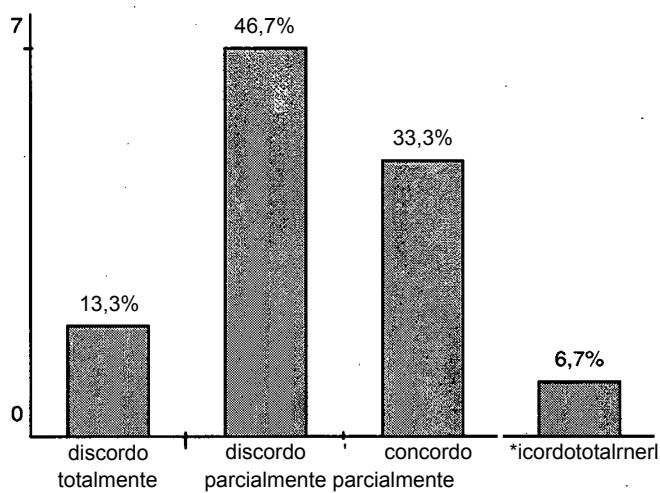
37.q37

q37	No. cit.	Freq.
discordo totalmente	3	20,0%
discordo parcialmente	2	13,3%
concordo parcialmente	8	53,3%
concordo totalmente.	2	13,3%
TOTAL OBS.	15	100%



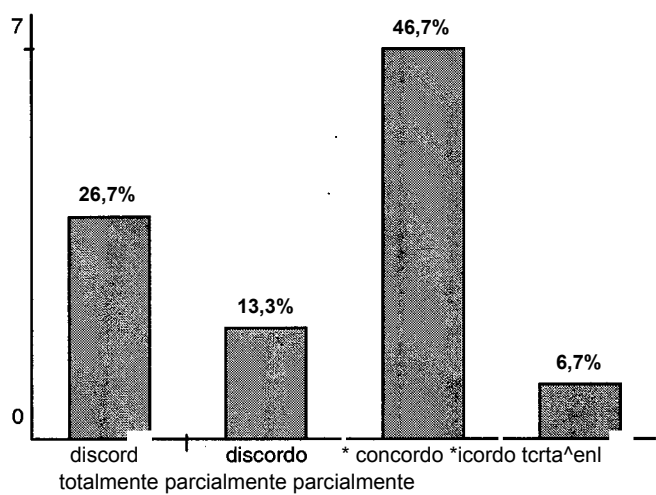
38.q38

q38	No. cit.	Freq.
disaccordo totalmente	2	13,3%
disaccordo parzialmente	7	46,7%
concordo parzialmente	5	33,3%
concordo totalmente.	1	6,7%
TOTAL OBS.	15	100%



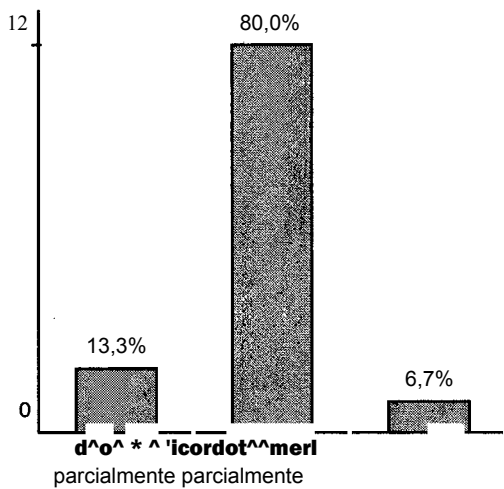
39.q39

q39	No. cit.	Freq.
disaccordo totalmente	4	26,7%
disaccordo parzialmente	2	13,3%
concordo parzialmente	7	46,7%
concordo totalmente.	1	6,7%
TOTAL OBS.	15	



40.q40

q40	No. cit.	Freq.
discordo parcialmente	2	13,3%
concordo parcialmente	12	80,0%
concordo totalmente.	1	6,7%
TOTAL OBS.	15	100%

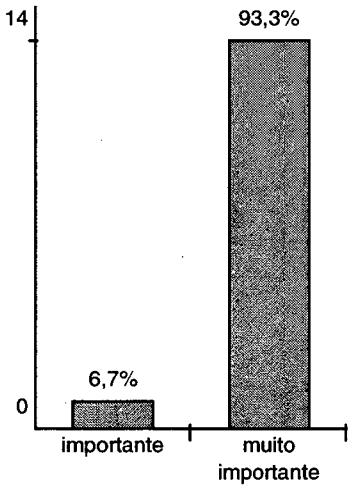


41.q41

q41	No. cit.	Freq.
qualidade do corpo docente	12	80,0%
convênios nacionais e internacionais de programas de mestrado e doutorado	5	33,3%
atividades de intercâmbio cultural voltadas para o corpo discente e docente	3	20,0%
redes de informações	1	6,7%
parceria com empresas	8	53,3%
excelência no ensino	4	26,7%
tradição da Instituição	6	40,0%
formação e capacitação contínua do corpo docente	4	26,7%
avaliação Institucional	1	6,7%
pesquisa acadêmica	1	6,7%
TOTAL OBS.	15	

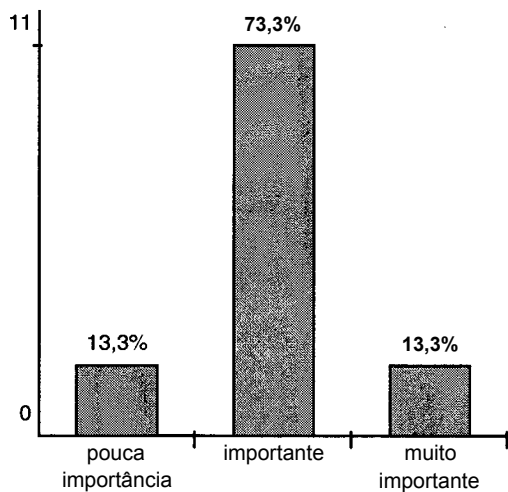
43.q42

q42	No. cit.	Freq.
importante	1	6,7%
multo importante	14	93,3%
TOTAL OBS.	15	100%



44.q43

q43	No. cit.	Freq.
pouca importância	2	13,3%
importante	11	73,3%
multo importante	2	13,3%
TOTAL OBS.	15	100%

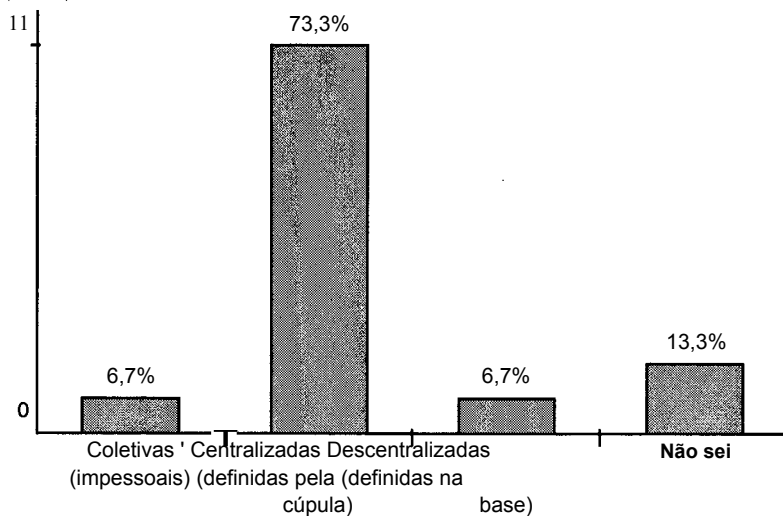


45.q44

q44	No. Cit.	Freq.
é um proc. que induz as pessoas a tomar decisões	4	26,7%
as decisões não se engrenam com proc. e planos	2	13,3%
é uma solução para ajustar inadequações existen ...	2	13,3%
é um processo sistemático, contínuo, de tomada de decisões empresariais ...	5	33,3%
é um proc. contínuo e dinâmico no qual os modelos ...	3	20,0%
é realizado sempre nos escalões mais altos da ...	6	40,0%
TOTAL OBS.	15	

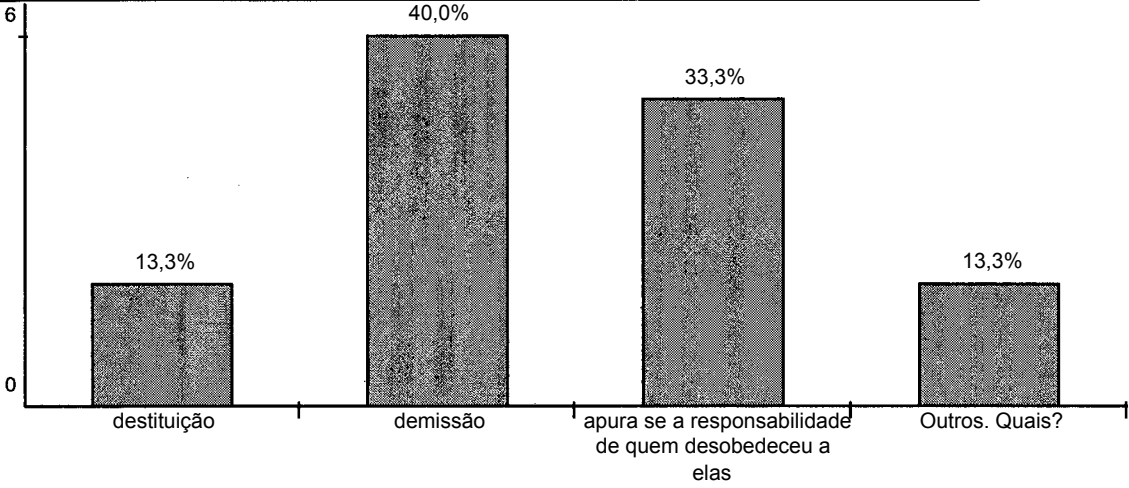
46.q45

q45	No. cit.	Freq.
Coletivas (impessoais)	1	6,7%
Centralizadas (definidas pela cúpula)	11	73,3%
Descentralizadas (definidas na base)	1	6,7%
Não sei	2	13,3%
TOTAL OBS.	15	100%



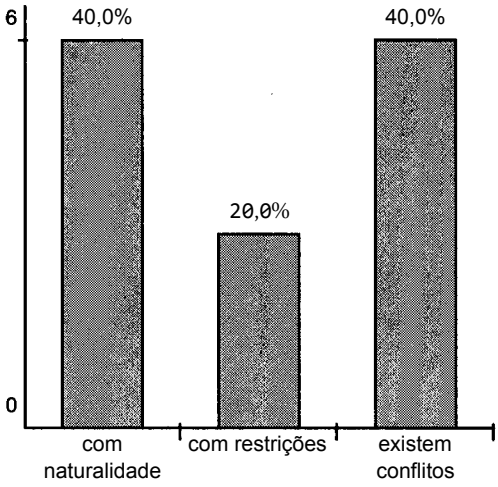
47.q46

q46	No. cit.	Freq.
destituição	2	13,3%
demissão	6	40,0%
apura-se a responsabilidade de quem desobedeceu a elas	5	33,3%
Outros. Quais?	2	13,3%
TOTAL OBS.	15	100%



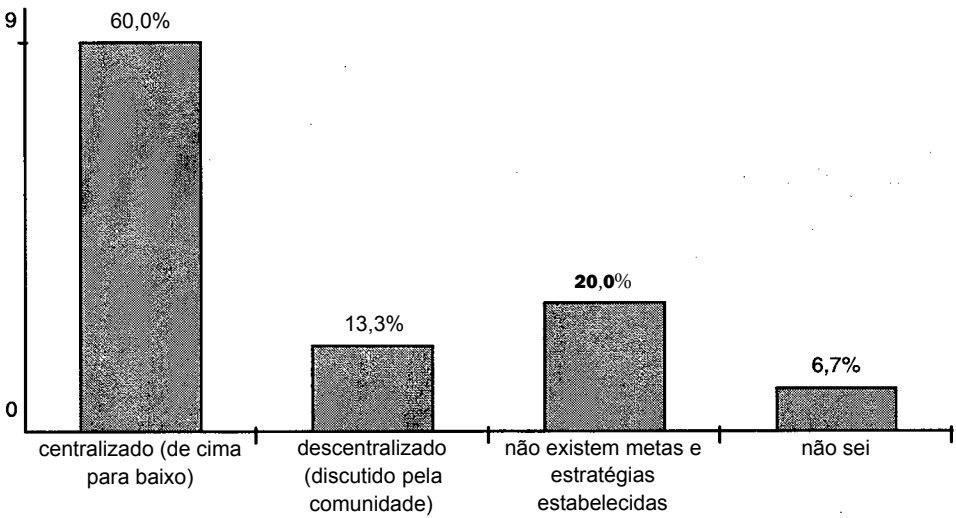
49.q47

q47	No. cit.	Freq.
com naturalidade	6	40,0%
com restrições	3	20,0%
existem conflitos	6	40,0%
TOTAL OBS.	15	100%



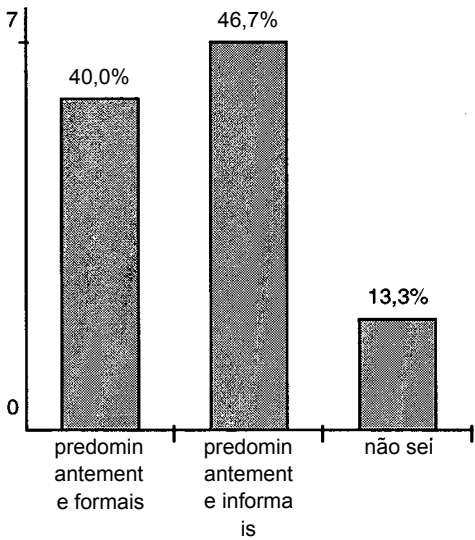
50.q48

q48	No. cit.	Freq.
centralizado (de cima para baixo)	9	60,0%
descentralizado (discutido pela comunidade)	2	13,3%
não existem metas e estratégias estabelecidas	3	20,0%
não sei	1	6,7%
TOTAL OBS.	15	100%



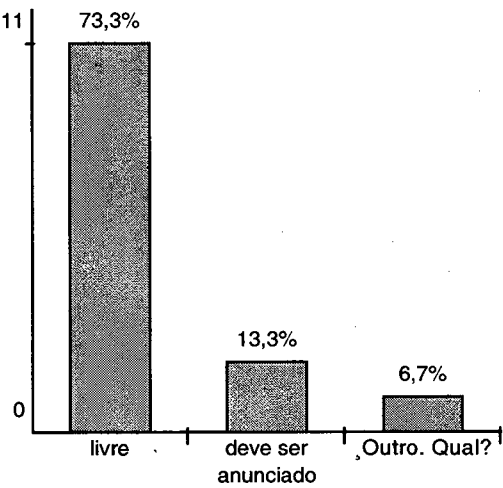
51.q49

q49	No. cit.	Freq.
predominantemente formais	6	40,0%
predominantemente informais	7	46,7%
não sei	2	13,3%
TOTAL OBS.	15	100%



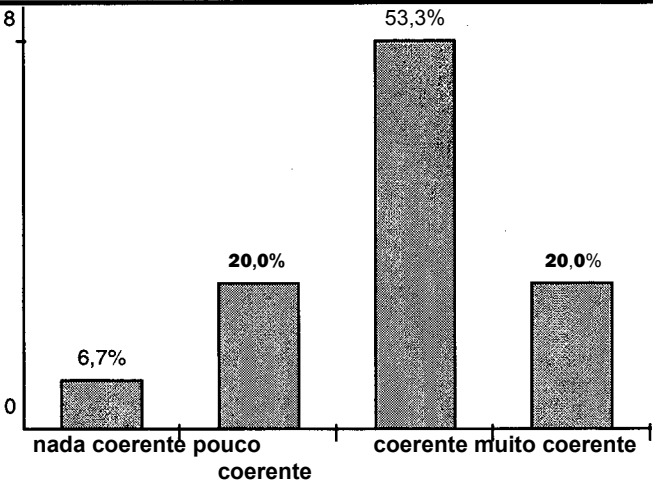
52.q50

q50	No. cit.	Freq.
livre	11	73,3%
deve ser anunciado	2	13,3%
,Outro. Qual?	1	6,7%
TOTAL OBS.	15	



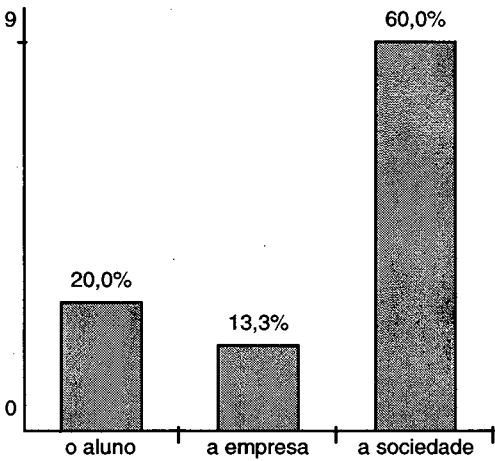
54.q51

q51	No. cit.	Freq.
nada coerente	1	6,7%
pouco coerente	3	20,0%
coerente	8	53,3%
muito coerente	3	20,0%
TOTAL OBS.	15	100%



55.q52

q52	No. cit.	Freq.
o aluno	3	20,0%
a empresa	2	13,3%
a sociedade	9	60,0%
TOTAL OBS.	15	



'56.Q53': EXTRAÍDAS DAS RESPOSTAS

- AS RESPOSTAS SÃO REAGRUPADAS SEGUNDO AS CATEGORIAS DA VARIÁVEL

■55.Q52'

- AS RESPOSTAS SÃO REDUZIDAS ÀS FRASES CONTENDO UMA PALAVRA MARCADA

55.Q52 = O ALUNO :

Nº 22 : LIBERDADE DE AÇÃO MAIS CONHECIMENTO

Nº 28 : MANTENDO UM BOM RELACIONAMENTO COM EMPRESAS SOCIEDADE E ALUNOS

Nº 39 : RECICLANDO OS DOCENTES - PARTICIPAÇÃO NO PLANEJAMENTO MOTIVANDO E RECONHECENDO AS INICIATIVAS - CORRIGINDO OS ERROS - DESENVOLVENDO AS PARCERIAS - INOVANDO NOS MÉTODOS E PROCESSOS

Nº 40 : ATUALIZAÇÃO TEÓRICA ALIADA AO ENFOQUE NO ESTUDO DE CURSOS

Nº 46 : TORNAR + CLARO A ESTRATÉGIA DA EMPRESA QUE DEVER SER DISCUTIDA

Nº 47 : REALIZANDO TREINAMENTOS CONSTANTES COM OS FUNCIONÁRIOS E PRINCIPALMENTE COM PROFESSORES FAZENDO O ACOMPANHAMENTO PERMANENTE

Nº 69 : OUVINDO MAIS OS PROFESSORES

Nº 73 : COM A PARTICIPAÇÃO ATRAVÉS DE UM COLEGIADO, E OS DOCENTES E DISCENTES DAS INSTITUIÇÕES, DOS EMPRESÁRIOS E DE MEMBROS DA COMUNIDADE

55.Q52 = A EMPRESA :

Nº 11 : BUSCANDO-SE COMPATIBILIZAÇÃO ENTRE OS PLANEJAMENTO, O DISCURSO E AS ATITUDES

Nº 52 : DESENVOLVER LINHAS DE PESQUISAS QUE DESENVOLVESSEM CONSULTORIAS GERADAS PELA INSTITUIÇÃO, POR MEIO DO CORPO DOCENTE QUE SERIAM APLICADAS PELO CORPO DISCENTE. ISTO MATÉRIA A QUALIDADE DA FAE COM AS EMPRESAS E AJUDANDO A COLOCAR OS ALUNOS NO MERCADO DE TRABALHO

Nº 67 : ENVOLVENDO MUITAS PESSOAS

55.Q52 = A SOCIEDADE :

Nº 5 : FACILITANDO O ENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E NA TOMADA DE DECISÕES FRENTE AO COMPROMETIMENTO COM OS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

Nº 6 : COM PESQUISA, ARMAZENAMENTO INTELIGENTE DA INFORMAÇÃO, DISSEMINAÇÃO E ACESSO SEM RESTRIÇÃO

Nº 8 : MELHOR EXPLORANDO O POTENCIAL DOS COMPONENTES DA ORGANIZAÇÃO

Nº 13 : REUNIÕES COM OS PROFESSORES DAS DIVERSAS ÁREAS TROCAR EXPERIÊNCIAS QUE DERAM CERTO PALESTRAS

Nº 14 : ESTABELECEER MISSÃO E META. ESTABELECEER OS CAMINHOS PARA ALCANÇÁ-LOS - CORREÇÃO DE RUMO PREVIAMENTE.

Nº 17 : EM UMA CONTINUIDADE DE BUSCA DE PESQUISA CIENTÍFICA E A CONTEXTUALIZAÇÃO DE MÉTODOS

Nº 27 : GESTÃO DO CONHECIMENTO SIGNIFICA GERIR E DISPONIBILIZAR O CONHECIMENTO DE TODOS OS COLABORADORES DA INSTITUIÇÃO PARA QUE SE POSSA ALINHAR AS POLÍTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO AO CONTEXTO E AS ESTRATÉGIAS DA INSTITUIÇÃO É NECESSÁRIO CRIAR UM BANCO DE DADOS OU REDE DE INFORMAÇÃO (POR ANALOGIA UM "CADE") QUE POSSA SER ACESSADO E ALIMENTADO POR TODOS OS COLABORADORES DA INSTITUIÇÃO. ESTE QUESTIONÁRIO ESTÁ MUITO BEM ELABORADO E BEM CONTEXTUALIZADO, PARTINDO DO PERFIL HISTÓRICO DA INSTITUIÇÃO, PERMITINDO UMA ANÁLISE HISTÓRICA DE SUA EVOLUÇÃO. PASSANDO PELA CULTURA ORGANIZACIONAL, TALVEZ UMA DAS GRANDES RIQUEZAS DA INSTITUIÇÃO QUE DEVE SER PRESERVADA ADAPTANDO-A A REALIDADE ATUAL. PELO PLANEJAMENTO E PELA DIFÍCIL AÇÃO DO PODER. MAS NO FUNDO BUSCA, ACREDITO EU, EM UM PRIMEIRO MOMENTO MEDIR O CLIMA PSICOLÓGICO DA ORGANIZAÇÃO PARA, APÓS A ANÁLISE DA PESQUISA, PROPOR E BUSCAR MELHORAIS QUE ATENDAM AOS ANSEIOS, TANTO DA INSTITUIÇÃO QUANTO DE SEUS COLABORADORES. A GENIAL MARY PARKER FOLLET NA DÉCADA DE 30 JÁ DIZIA. "NA EMPRESA NÃO EXISTEM PROBLEMAS DE QUALIDADE, PRODUTIVIDADE E TANTOS OUTROS MAIS. EXISTEM PROBLEMAS HUMANOS FOCADOS EM QUALIDADE, PRODUTIVIDADE..." NESTE SENTIDO ACHO QUE A INSTITUIÇÃO ESTÁ NO CAMINHO CERTO. A RESPOSTA DESTES QUESTIONÁRIOS REQUER REFLEXÃO E ANÁLISE E PARA ISSO TEMPO E UM MAIOR ENVOLVIMENTO COM A INSTITUIÇÃO. COM RELAÇÃO AO TEMPO FOI ESCASSO O QUE PODE COMPROMETER AS RESPOSTAS E QUANTO AO MAIOR ENVOLVIMENTO ME PENALIZO POR NÃO TER ME ENVOLVIDO MAIS.

Nº 30 : É NECESSÁRIO TER AS ESTRATÉGIAS E QUE ESTAS SEJAM COMUNICADAS A TODOS. ENQUANTO O PROFESSOR SE SENTIR HORISTA (OU COMO DIZEM ALGUNS BÓIAS-FRIAS) SERÁ DIFÍCIL ALINHAR ESTAS POLÍTICAS. É PRECISO MANTER O PROFESSOR DENTRO DA INSTITUIÇÃO OFERECENDO-LHE NOVAS FORMAS DE ATUAÇÃO E DE OBTENÇÃO DE RENDA. A INSTITUIÇÃO PRECISA TER UM PLANO DE CARREIRA REALISTA E TAMBÉM UM PROGRAMA DE INSERÇÃO PARA QUEM ESTÁ ENTRANDO HOJE. SE NÃO O FIZERMOS CONTINUAREMOS A TER O ÔNUS DE FAZER O INVESTIMENTO NA FORMAÇÃO PROFISSIONAL DO PROFESSOR E OS LUCROS FICARAM COM A CONCORRÊNCIA

Nº 49 : NECESSIDADE DE UM PROJETO PEDAGÓGICO

Nº 51 : TRABALHANDO JUNTOS, BUSCANDO DIRIMIR DUVIDAS, VALORIZANDO O PROFISSIONAL

Nº 66 : FALTANDO OS RECURSOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO JÁ
EXISTENTES NA EMPRESA COM A DISPONIBILIDADE DO USO DESTA TECNOLOGIA A
TODOS OS FUNCIONÁRIOS ATRAVÉS DO DESENVOLVIMENTO DE FERRAMENTAS
ADEQUADAS PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO, POR EXEMPLO UMA INTRANET

Nº 70 : A FAE É UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR, PORTANTO NÃO
DEVE ESQUECER-SE DE UM COMPROMISSO COM A SOCIEDADE ENQUANTO AMBIENTE
UNIVERSITÁRIO DE PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO.

Nº 75 : ATRAVÉS DE PROCESSOS DE PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO COM
INTEGRAÇÃO POSITIVA COM O AMBIENTE.

24 RESPOSTAS CITADAS